



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA  
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,  
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**CONCEPTION D'UN REFERENTIEL DE BONNES  
PRATIQUES EN MATIERE DE GESTION QUALITE  
POUR UNE MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE :  
CAS DELOITTE SENEGAL**

Présenté par :

**NDIAYE Salimata**

Dirigé par :

**SENE Ngor**

Expert Comptable-consultant

Octobre 2013

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à mon défunt père, école de mon enfance, qui a été mon ombre, pendant toutes mes années d'études et qui a veillé tout au long de sa présence dans ma vie, à m'encourager, à me soutenir et à me protéger.

Que DIEU l'accueille dans son paradis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Je remercie :

- ✓ Madame Sy Thiaba Camara, Associée de Deloitte Sénégal ;
- ✓ Mme Badiane Ndiémé Paye, responsable de département expertise comptable ;
- ✓ l'ensemble du personnel de Deloitte particulièrement M. Diallo Babacar et Mme Rodriguez Nadia Ly ;
- ✓ le directeur de l'ISCBF ;
- ✓ le chef de département Master de l'ISCBF ;
- ✓ mon encadreur, M. Ngor Sène , qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de ce travail de part sa disponibilité et sa rigueur et ses encouragements ;
- ✓ les professeurs du CESAG ;
- ✓ les étudiants de la promotion 2009-2011 soir ;
- ✓ ma mère et mon cher mari pour leur soutien ;
- ✓ Mme Touré Dial Thiam pour son aide et sa disponibilité ;
- ✓ l'ensemble de ma famille et mes amis.

## Liste de sigles et abréviations

<b>AFAQ :</b>	Association Française pour le Management et l'Amélioration de la Qualité
<b>AFNOR :</b>	Association Française de normalisation
<b>AU OHADA :</b>	Acte Uniforme de l' Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires
<b>IFAC :</b>	International Coordination committee for Accountancy
<b>ISO :</b>	International Standard Organisation
<b>MAC :</b>	Mission d'Assistance Comptable
<b>NF :</b>	Normes françaises
<b>ONECCA :</b>	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
<b>SMQ :</b>	Système de Management Qualité

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Tableaux

Tableau 1: Les attributs de la qualité comptable.....	31
Tableau 2: Modèle d'analyse.....	35
Tableau 3: Types de documents utilisés.....	36
Tableau 4 : Echantillon .....	39
Tableau 5: Informations utiles pour reconnaître une pièce comptable .....	72

### ➤ Figures

Figure 1: Processus de management Deloitte Sénégal.....	53
Figure 2: Première Pyramide.....	62
Figure 3: Deuxième pyramide.....	63

## Liste des annexes

Annexe 1: Questionnaire de la conception qualité.....	82
Annexe 2: Enquête de satisfaction clients.....	85
Annexe 3: Monitoring des déclarations mensuelles.....	88
Annexe 4: Suivre de la revue croisée .....	89
Annexe 5: Etat d'avancement des traitements comptables.....	90
Annexe 6: Organigramme Deloitte .....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DE SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	IV
LISTE DES ANNEXES .....	V
TABLE DES MATIERES .....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE ET BONNES PRATIQUES DE LA GESTION QUALITE SELON DIFFERENTS REFERENTIELS .....	5
CHAPITRE 1 : CARACTÉRISTIQUES ET DÉTERMINANTS DE LA MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE.....	7
1.1. <i>Mission d'assistance comptable : définition, marché et limites</i> .....	7
1.1.1. Définition de la mission d'assistance comptable .....	8
1.1.2. Le marché .....	9
1.1.3. Les limites .....	10
1.2. <i>La mission d'assistance comptable et les missions similaires</i> .....	10
1.2.1. Assistance comptable .....	10
1.2.2. Compilation des comptes .....	11
1.2.3. Révision Comptable .....	11
1.3. <i>Déterminants de la mission d'assistance comptable</i> .....	13
1.3.1. Ressources humaines.....	13
1.3.1.1. Compétence .....	13
1.3.1.2. Capacité et souci du respect de la déontologie.....	14
1.3.2. Processus et procédures comptables .....	14
1.3.3. Les outils .....	16
CHAPITRE 2 : BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION QUALITÉ SELON DIFFÉRENTS RÉFÉRENTIELS .....	18
2.1. <i>Principes généraux de la Qualité</i> .....	18
2.1.1. Définition de la qualité .....	18
2.1.2. Historique .....	19
2.2. <i>Différentes approches de la Démarche Qualité</i> .....	20
2.2.1. Approche ISO (International Standard Organisation).....	20
2.2.1.1. Les Normes Internationales ISO .....	21

2.2.1.2. Définition de la Certification.....	21
2.2.2. L'approche label : AFNOR NF.....	22
2.2.3. L'approche par les Métiers.....	23
2.3. <i>Les enjeux de la gestion qualité</i> .....	24
2.3.1. Enjeux pour le client .....	24
2.3.1.1. Les attentes .....	24
2.3.1.2. La satisfaction .....	25
2.3.1.3. La fidélisation.....	26
2.3.2. Les avantages pour le marché et la profession.....	26
2.3.2.1. La différenciation .....	26
2.3.2.2. Le progrès et le développement .....	27
2.3.3. Caractéristiques de la qualité pour les services comptables.....	28
2.3.3.1. Les objectifs de la qualité comptable .....	28
2.3.3.2. Les utilisateurs de l'information comptable.....	29
2.3.3.3. Les référentiels comptables .....	29
2.3.3.4. Les attributs génériques de la qualité comptable .....	30
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	35
3.1. <i>Présentation du modèle d'analyse</i> .....	35
3.2. <i>Outils de collecte de données</i> .....	35
3.2.1. Analyse documentaire .....	36
3.2.2. Enquêtes .....	36
3.2.3. Observation .....	37
3.3. <i>Outils d'analyse des données</i> .....	37
3.3.1. Narration.....	37
3.3.2. Questionnaire de perception des entreprises .....	38
DEUXIEME PARTIE : MAITRISE DE LA QUALITE DANS LES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE .....	41
CHAPITRE 4 :PRÉSENTATION DU CABINET DELOITTE.....	43
4.1. <i>Présentation du réseau Deloitte</i> .....	43
4.2. <i>DELOITTE SENEGAL</i> .....	45
4.2.1. Historique du cabinet .....	45
4.2.2. Missions et objectifs.....	45
4.2.3. Organisation interne .....	46
4.3. <i>Certification de l'entité Deloitte Sénégal</i> .....	46

4.3.1. Définition et origine .....	47
4.3.1.1. Définition .....	47
4.3.1.2. Origine.....	47
4.3.2. Démarches de la certification.....	48
4.3.2.1. Préparation et communication.....	48
4.3.2.2. Formation des acteurs.....	48
4.3.2.3. Identification des processus de l'entreprise .....	48
4.3.2.4. Mise en œuvre .....	49
4.3.2.5. Processus de certification .....	49
4.3.3. Exigences de la certification .....	49
4.3.3.1. Manuel qualité.....	50
4.3.3.2. Cartographie et approche par processus.....	52
<b>CHAPITRE 5 : MOYENS ET OUTILS DE MAITRISE DE LA QUALITÉ POUR LES MISSIONS</b>	
<b>D'ASSISTANCE COMPTABLE CHEZ DELOITTE SÉNÉGAL .....</b>	<b>55</b>
5.1. <i>Moyens humains</i> .....	55
5.1.1. Le processus de recrutement chez Deloitte.....	55
5.1.1.1. Les tests .....	55
5.1.1.2. L'entretien .....	56
5.1.2. Le profil de l'équipe d'une mission d'assistance comptable .....	56
5.1.2.1. Plan de formations.....	57
5.1.2.2. Motivations.....	57
5.2. <i>Moyens matériels</i> .....	58
5.2.1. Les locaux .....	58
5.2.2. Environnement informatique performant.....	58
5.2.3. Logiciels et serveurs.....	59
5.3. <i>Environnement favorable à la Qualité</i> .....	59
5.3.1. La communication qualité.....	59
5.3.1.1. La communication interne.....	60
5.3.1.2. La sensibilisation.....	60
5.3.2. Système documentaire du cabinet .....	61
5.4. <i>Outils gestion qualité Deloitte pour une MAC</i> .....	64
5.4.1. Outils de mesure.....	64
5.4.2. Outils de suivi.....	64

CHAPITRE 6 : RÉFÉRENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION QUALITÉ D'UNE MISSION D'ASSISTANCE COMPTABLE .....	65
6.1. Préparation de la mission d'assistance comptable.....	65
6.1.1. Acceptation de la mission .....	65
6.1.2. Planification de la mission .....	66
6.1.3. Plan de mission.....	67
6.2. Exécution de la mission d'assistance comptable .....	68
6.2.1. Collecte des données comptables.....	68
6.2.2. Traitement des données comptables.....	70
6.2.3. Production des états financiers .....	74
6.3. Finalisation de la mission d'assistance comptable.....	76
6.3.1. Revue indépendante de la mission .....	76
6.3.2. Critères de qualification des personnes chargées de la revue indépendante des missions et documentation de la revue.....	77
CONCLUSION GENERALE .....	79
ANNEXES .....	81
BIBLIOGRAPHIE .....	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**



La situation économique et sociale actuelle incite les experts comptables à faire évoluer leur management afin de pérenniser leur rôle d'accompagnement des organisations privées et publiques.

Ne disposant pas des compétences en interne ou voulant se concentrer sur leurs domaines d'activités, certaines organisations préfèrent se faire assister par un cabinet d'expertise comptable.

Aujourd'hui l'évolution internationale des normes de contrôle et d'audit impacte les missions de tenue et de surveillance des comptes pratiquées par les cabinets d'expert comptable.

Cette évolution impose aux experts comptables une adaptation des compétences, des processus de travail et des outils car la comptabilité joue un rôle de preuve juridique, d'outil de gestion et de contrôle de l'entreprise tant en interne qu'en externe.

Les bonnes pratiques de gestion qualité peuvent contribuer de façon forte à répondre à de telles exigences.

Aux yeux des clients, la valeur ajoutée des cabinets d'expertise comptable s'exprime par la qualité et la fiabilité des prestations qu'ils assurent dans le secret professionnel.

En Afrique de l'ouest, particulièrement au Sénégal les cabinets d'expertise comptable se multiplient, leur nombre a augmenté de 28% entre 2008 et 2010. De plus les cabinets de renommée internationale s'implantent de plus en plus. C'est le cas de la firme Grant Thornton qui s'est installée récemment. La combinaison de ces deux éléments renforce la concurrence entre les cabinets d'expertise comptable.

Ce contexte de concurrence conjugué à la crise économique que traversent les fournisseurs d'investissements directs au Sénégal fait que les opportunités d'affaires sont de plus en plus réduites pour les cabinets d'expertise comptable notamment pour les activités d'assistance comptable.

Alors le problème auquel est confronté le cabinet d'expertise est de trouver les moyens de maintenir et d'accroître ses parts de marché.

A l'instar des autres services professionnels, les cabinets ont besoin de suivre l'évolution du marché pour ne pas être laissé en rade.

Plusieurs facteurs mettent en évidence ce besoin, entre autre nous pourrons noter :

- l'arrivée de nouveaux cabinets sur le marché,
- la crise financière devenue économique,
- les exigences du marché international,
- le manque de contrôle de la qualité .

Il est donc nécessaire de développer une stratégie afin de s'assurer de la satisfaction des clients, d'apprécier la pertinence des règles techniques, de définir les voies selon lesquelles il conviendra de réaliser les adaptations nécessaires mieux que le par passé.

Le cabinet peut adopter plusieurs stratégies à savoir :

- renforcer les activités commerciales,
- rendre plus attractive les offres de services à travers les prix,
- améliorer la qualité des services par la mise en place d'un dispositif de gestion qualité.

Avec l'interdiction de faire de la publicité citée dans l'arrêté ministériel n°8249 en date du 11 octobre 2001 portant homologation du code des devoirs professionnels de l'ordre national des experts comptables et des comptables agréés, les possibilités de renforcer les activités commerciales sont très réduites. L'amélioration de la qualité des services d'assistance comptable en mettant en place un dispositif de gestion qualité nous paraît plus pertinente. Elle permet de faire profiter au client des services de meilleure qualité et d'accroître leur confiance.

Ainsi au cours de notre mémoire, nous tenterons de répondre à la question principale suivante : Est-ce que l'amélioration de la qualité des missions d'assistance peut accroître les parts de marché ?

Découleront de cette question principale, les questions spécifiques ci après :

- Quelles sont les caractéristiques d'une mission d'assistance comptable de qualité?
- Comment mettre en place ces caractéristiques tout en gérant le changement induit ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous nous sommes intéressées à l'étude du thème :

« Missions d'assistance comptable : Conception d'un référentiel de bonnes pratiques de gestion qualité ».

L'objectif général visé dans le cadre de cette étude est de maintenir, tout au long de la mission, le même rythme et la même qualité de travail dans la réalisation d'un service d'assistance comptable.

De là, découlent les objectifs spécifiques ci après :

- améliorer les démarches qualité dans les cabinets au Sénégal,
- mesurer la qualité du service fourni et l'améliorer continuellement,
- montrer l'utilité de la qualité pour les services comptables.

Il est important d'étudier la gestion qualité pour trois raisons. Premièrement, pour permettre aux entreprises de devenir plus concurrentielles sur les marchés internationaux. Deuxièmement, pour améliorer la qualité des services comptables dans les cabinets. Troisièmement, pour fournir des connaissances de base sur les concepts et les techniques de gestion qualité aux nouveaux diplômés désireux de maîtriser la qualité.

Notre travail s'articulera autour de deux parties : la première partie sera consacrée à la mission comptable et aux bonnes pratiques de la gestion qualité de la mission d'assistance comptable et la deuxième partie traitera de la maîtrise de la qualité dans les missions d'assistance comptable.

**PREMIERE PARTIE : MISSION D'ASSISTANCE  
COMPTABLE ET BONNES PRATIQUES DE LA  
GESTION QUALITE SELON DIFFERENTS  
REFERENTIELS**



La mission d'assistance comptable est un des domaines d'intervention de la profession comptable qui offre un service aux entreprises tenues de produire des états financiers annuels destinés aux associés, au fisc, aux investisseurs, aux institutions financières et à d'autres utilisateurs.

C'est dans cette optique que la première partie sera consacrée à définir la mission d'assistance comptable et son environnement (chapitre 1), à montrer les bonnes pratiques de la gestion qualité selon les référentiels (chapitre 2). Et enfin un troisième chapitre sera consacré à la méthodologie de recherche utilisée durant cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : Caractéristiques et déterminants de la mission d'assistance comptable**

La profession comptable étant essentiellement une profession intellectuelle et d'ordre pratique, nécessite un effort constant de réflexion et d'adaptation aux exigences des divers clients.

Cette liberté est toutefois conditionnée par un cadre de référence et l'adoption d'une charte des règles d'éthique, à laquelle doivent se conformer les membres de la corporation professionnelle.

### **1.1. Mission d'assistance comptable : définition, marché et limites**

Dans le cadre de son engagement d'harmoniser ses dispositifs professionnels avec les textes publiés par l'IFAC, l'ONECCA a lancé un processus de réflexion visant à se doter d'outils de référence pour l'activité de ses membres posant un ensemble de règles destiné à garantir le bon exercice des missions.

Ainsi, il a été retenu de définir un cadre de référence pour les missions de l'expert-comptable. Ce cadre de référence définit la nature des différentes missions du professionnel de l'expertise comptable ainsi que les normes professionnelles de comportement et de travail applicables à ces missions (ONECCA, 2007:1).

Avec l'apparition de plusieurs scandales financiers qui ont entre autres pour cause des défaillances et faiblesses de la gestion qualité de la production des comptes.

D'où l'importance et le rôle de la maîtrise gestion qualité qui sont devenus de plus en plus justifiés pour la certification des comptes.

Mais avant d'aborder l'importance de la qualité nous commençons d'abord par définir la mission d'assistance comptable et ses différentes formes.

### **1.1.1. Définition de la mission d'assistance comptable**

L'assistance d'une entité dans la gestion de sa comptabilité consiste à mettre à la disposition de celle-ci les ressources humaines compétentes pour le traitement comptable des opérations et événement économique en vue de produire une information financière.

L'ONECCA n'a prévu aucune définition. Mais, l'article 1<sup>ier</sup> du premier chapitre de l'acte uniforme portant droit comptable, dispose que « toute entreprise au sens de l'article 2 ci après doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage.

A cet effet:

- elle classe, saisit, enregistre dans sa comptabilité toutes opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traitées avec des tiers ou qui sont constatées ou effectuées dans le cadre de sa gestion interne ;
- elle fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de par ses statuts, ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs.

Selon l'article 2 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les états parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique, « sont astreintes à la mise en place d'une comptabilité, dite comptabilité générale, les entreprises soumises aux dispositions du Droit commercial, les entreprises publiques, parapubliques, d'économie mixte, les coopératives et plus généralement , les entités produisant des biens et des services marchands ou non marchands , dans la mesure où elles exercent, dans un but lucratif ou non, des activités économiques à titre principal ou accessoire qui se fondent sur des actes répétitifs, à l'exception de celles soumises aux règles de la comptabilité ».

Le marché des missions d'assistance comptable existe grâce à l'externalisation par les entreprises de leurs fonctions comptables.

### 1.1.2. Le marché

L'externalisation est définie par le dictionnaire Larousse comme une action pour une entreprise de confier une partie de ses activités à des partenaires externes.

De façon plus spécifique, l'externalisation de la fonction comptable peut se définir comme un partenariat efficace et durable au sein duquel une entreprise confie la responsabilité de tout ou partie de sa fonction comptable à un partenaire qui s'engage sur des livrables définis d'un commun accord.

L'obligation de moyens est un des éléments forts qui caractérisent ce type de prestation.

Au Sénégal, d'après les chiffres le nombre des experts comptables a évolué à un rythme assez rapide « entre 2008 et 2012 les experts comptables sont passés de 118 à 126, de même les sociétés d'expertise comptable sont passées de 50 à 64 ». D'après la charte des pme les petites et moyennes entreprises (PME) constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal représentant 80 à 90% des entreprises du Sénégal. L'étude de la banque mondiale dénommée Reports on the observance of standards and codes nous informe qu'environ seul 10% des pme ont recours à une fonction d'assistance comptable externe. Ce faible taux d'intéressement d'externalisation comptable rend le marché des missions d'assistance comptable très saturé.

Les besoins des dirigeants évoluent, leur comportement d'achat aussi. Pour intéresser, fidéliser et satisfaire les clients plus négociateurs et plus volatiles, il faut marquer un pas vers eux, puisqu'ils ne viennent plus systématiquement expliciter leurs besoins. C'est en ce sens que le cabinet doit adapter son fonctionnement à la demande du marché. Cela veut dire manifester son écoute de la clientèle, se doter des prestations qui répondent aux nouvelles questions des entreprises et se donner les moyens de le faire savoir. Intégrer une logique de marché est le seul moyen de faire évoluer la profession comptable.

Une logique de marché c'est un marché qui évolue et des acteurs qui se positionnent par rapport à la demande. La concurrence qu'elle induit est aujourd'hui toute naturelle. La logique de marché c'est ce que vivent tous les clients de l'expertise comptable.

Les cabinets y sont confrontés à leur tour. Dans son état actuel, le cabinet tel qu'il est construit ne pourrait pas survivre demain.

Les cabinets doivent s'adapter et s'ils sont attentifs et motivés, ils ont toutes les capacités à s'organiser. Plus ils avanceront, plus l'activité sera réglementée. Il est noble de vouloir mettre en valeur et vendre ses missions.

### **1.1.3. Les limites**

Les problèmes posés par la comptabilité financière sont indissociables de son objectif essentiel qui est de mettre en forme des états financiers (bilan, compte de résultat, notes annexes et commentaires) destinés à fournir périodiquement ou occasionnellement aux associés ou aux tiers intéressés des informations sur la situation financière et sur les résultats de l'activité sociale (dans le cadre de la continuité de l'entreprise), ces informations étant en général les seuls éléments fiables dont ils disposent pour juger la gestion de l'entreprise, comparer, prévoir et évaluer sa situation et sa capacité bénéficiaire, et enfin prendre en conséquence leurs décisions.

Et pourtant, en termes de diligences la mission d'assistance comptable s'appuie essentiellement sur les informations fournies par l'entreprise ou l'organisation cliente. Le professionnel comptable qui fait cette mission n'est pas habilité à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers de synthèse qu'il a lui-même préparé.

L'assistance comptable est souvent confondue avec les autres missions du cabinet.

## **1.2. La mission d'assistance comptable et les missions similaires**

Il est important de pouvoir différencier la mission d'assistance comptable et les missions similaires.

### **1.2.1. Assistance comptable**

Cette mission consiste en la gestion complète ou partielle, selon le cas, du système de comptabilité d'une entreprise. On parle de gestion complète lorsque l'entreprise externalise totalement sa fonction comptable. Ce service est utilisé par les entreprises ou filiales étrangères installées au Sénégal et par des entreprises délocalisées.

Beaucoup d'entreprises qui ont du mal à appliquer le système comptable ouest africain ou à mettre à jour leur système comptable par rapport aux nouvelles réglementations s'adressent au cabinet :

- pour un contrôle de ce qui est fait en leur sein (le cabinet effectue dans ce cas une mission de supervision comptable);
- pour une externalisation totale de la fonction comptable (le cabinet prend en charge pour le client la tenue et la gestion de la comptabilité).

Les entreprises qui utilisent ce type de mission en profitent non seulement pour faire contrôler et corriger l'information comptable déjà produite en leur sein mais aussi pour assurer la possibilité d'exploiter avec plus de profondeur, de pertinence et d'efficacité des documents comptables et financiers fiables. Ceci est d'autant plus intéressant que les entreprises peuvent bénéficier des commentaires et des conseils d'un professionnel avisé ; c'est une garantie supplémentaire.

### **1.2.2. Compilation des comptes**

Cette mission consiste, sur la base des informations fournies par le client, à procéder à la préparation des états financiers selon la norme internationale d'audit relative aux missions de compilation d'informations financières. Dont l'objectif consiste, pour le professionnel de l'expertise comptable, à mettre au service de la direction de l'entité ses compétences afin de recueillir, classer et faire la synthèse sous une forme préalablement définie, d'informations comptables et financières communiquées par la direction sans toutefois évaluer les assertions retenues qui sous-tendent ces informations (ordre des experts comptables, 2011:4).

### **1.2.3. Révision Comptable**

Dans ce cas l'entreprise tient elle-même sa comptabilité et fait appel aux services du cabinet pour une revue de ses comptes en fin d'exercice.

Cette mission vise à vérifier si les dispositions légales ont été rigoureusement respectées avant l'établissement des états financiers de synthèse. De ce fait, cette revue concerne l'ensemble des opérations enregistrées au cours de l'exercice afin de procéder aux corrections nécessaires. La mission des collaborateurs consiste à effectuer un contrôle de cohérence global des justificatifs liés aux écritures passées. Dans le cas où des écritures s'avèrent infondées ou insuffisantes, ils procèdent à des corrections. Ils réalisent également à ce niveau les écritures d'inventaire et prodiguent des conseils au client pour une meilleure gestion de son système comptable.

Les diligences à faire sont :

- contrôle de l'intangibilité du bilan d'ouverture,
- revue des enregistrements comptables en rapprochement aux pièces comptables justificatives,
- contrôle des états de rapprochement bancaire,
- revue analytique des comptes d'exploitation et de bilan,
- contrôle de l'analyse des comptes,
- contrôle des amortissements et provisions.

Ensuite ils procéderont à la préparation des états financiers de l'exercice selon la norme internationale d'audit relative aux missions de compilation d'informations financières.

Tout cela conduit à la rédaction par le collaborateur responsable de la mission d'un rapport d'expert et d'une lettre de commentaires. Ces derniers documents produits mettent en exergue les dysfonctionnements ou faiblesses du système constatés lors du contrôle. Ceci conduit à des recommandations aux clients. L'exécution d'une mission supplémentaire peut être conseillée sur le plan fiscal, comptable, juridique en tenant compte de la nature des problèmes détectés et des avantages qu'elle présente pour l'entreprise cliente. La révision comptable est réalisée en fin d'exercice pour permettre la préparation des états financiers.

C'est également sur la base des résultats de cette mission que seront remplies les déclarations annuelles à déposer auprès des différentes administrations légalement désignées. Le dépôt de ces documents suivant un calendrier bien défini doit respecter les dispositions légales applicables.

Pour une bonne conduite de ces missions, précisément de celle de l'assistance comptable certains éléments sont indispensables.

### **1.3. Déterminants de la mission d'assistance comptable**

Pour le bon déroulement d'une mission d'assistance comptable nous avons retenu trois éléments essentiels que sont : les ressources humaines, les processus et procédures comptables et les outils y afférant.

#### **1.3.1. Ressources humaines**

Selon le code des devoirs professionnels de l'ONECCA , il est opportun que le cabinet définisse des politiques et conçoive des procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle dispose d'un nombre suffisant de personnel professionnel ayant la compétence, les capacités et le souci de respecter les principes fondamentaux de déontologie nécessaires pour réaliser les missions conformément aux normes professionnelles et aux obligations légales et réglementaires applicables.

##### **1.3.1.1. Compétence**

Le personnel effectuant un travail avec incidence sur la qualité du service doit être compétent ( Audas, 2005:13).

Une compétence est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité.

La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. La notion de savoir procédural est liée à ce qui est commun au métier, à la profession.

Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est au centre des trois composants dans un contexte particulier que sont:

- le savoir (sommées des savoirs théoriques et techniques ou connaissances);
- le savoir-faire (ou habiletés);
- le savoir-être (ou qualités personnelles).

Le professionnel comptable a l'obligation permanente de maintenir ses connaissances et sa compétence professionnelles au niveau requis pour faire en sorte que son client ou son

employeur bénéficiant d'un service professionnel compétent basé sur les développements de la pratique professionnelle de la législation et des techniques (ONECCA, 2009:5).

Le personnel a une place indéniable dans les procédures comptables. En effet, leur compétence a une incidence sur la sincérité et la régularité des comptes produits (Audas, 2005 :13).

### **1.3.1.2. Capacité et souci du respect de la déontologie**

Les professionnels de l'expertise comptable responsables de missions fournissent à la structure d'exercice professionnel des informations pertinentes au sujet des missions qu'ils effectuent pour les clients ou les adhérents, y compris l'étendue des services rendus, afin de lui permettre d'en évaluer l'incidence globale, au regard des règles d'indépendance ;

que le personnel professionnel signale sans délai à la structure d'exercice professionnel les situations et les relations d'affaires qui créent un risque pour l'éthique et la déontologie. Afin que des mesures appropriées puissent être prises ;

que l'ensemble des informations ainsi recueillies soient communiquées sans délai au personnel professionnel concerné de manière à ce que :

- la structure d'exercice professionnel et son personnel professionnel puissent aisément apprécier le fait qu'ils respectent les règles d'indépendance et d'éthique ;
- la structure d'exercice professionnel puisse conserver et mettre à jour dans ses dossiers les informations relatives aux règles de la déontologie ;
- la structure d'exercice professionnel puisse prendre les mesures appropriées concernant les risques identifiées au regard de la déontologie qui dépassent un niveau acceptable (Ordre des Experts Comptables, 2012:45-46).

### **1.3.2. Processus et procédures comptables**

L'organisation comptable se concrétise par l'adoption d'un plan de compte (établi par référence à celui du plan comptable général) et par le choix des supports et des procédures de traitement.

On appelle supports les pièces justificatives, documents, livres comptables et d'une manière générale tout ce qui permet, dans les conditions de conservation prescrites, d'enregistrer les données de base et de prendre connaissance des informations.

Les procédures de traitement sont les méthodes et moyens utilisés par le cabinet pour que les opérations nécessaires à la tenue des comptes et à l'obtention des états prévus ou requis soient effectuées dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût sans pour autant faire obstacle au respect pour l'entreprise de ses obligations légales et réglementaires.

La comptabilité doit aussi être organisée et tenue de telle façon qu'à tout moment toute personne habilitée puisse vérifier si le système comptable est pertinent et sûr (Lefebvre, 2007 :101).

Lorsque l'organisation repose sur un traitement informatique, elle doit recourir à des procédures qui permettent de satisfaire aux exigences de régularité et de sécurité requises en la matière de telle sorte que :

- Les données relatives à toute opération donnant lieu à enregistrement comptable comprennent, lors de leur entrée dans le système de l'imputation de la dite opération et puissent être restituées sur papier ou sous une forme directement intelligible.
- L'irréversibilité des traitements effectués interdit toute suppression addition ou modification ultérieure d'enregistrement : toute donnée doit faire l'objet d'une validation doit être mise en œuvre au terme de chaque période qui ne peut excéder le mois.
- La chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou d'addition ultérieure : pour figer cette chronologie le système de traitement comptable doit prévoir une procédure périodique (dite clôture informatique) au moins trimestrielle et mise en œuvre au plus tard à la fin du trimestre qui suit la fin de chaque période considérée.
- Les enregistrements comptables d'une période clôturée soient classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations auxquelles ils se rapportent, toutefois, lorsque la date de valeur comptable correspond à une période déjà clôturée, l'opération concernée est enregistrée au premier jour de la période non encore clôturée, dans ce cas, la date de valeur comptable de l'opération est mentionnée distinctement.

- La durabilité des données enregistrées offre des conditions de garantie et de conservation à la réglementation en vigueur. Sera notamment réputée durable toute transcription indélébile de données qui entraîne une modification irréversible du support.
- L'organisation comptable garantisse toutes les possibilités d'un contrôle éventuel en permettant la reconstitution ou la restitution du chemin de révision et en donnant droit d'accès à la documentation relative aux analyses, à la programmation et aux procédures de traitements, en vue notamment de procéder aux tests nécessaires à l'exécution d'un tel contrôle.
- Les états périodiques fournis par le système de traitement soient numérotés et datés. Chaque enregistrement doit s'appuyer sur une pièce justificative établie sur papier ou sur un support assurant la fiabilité, la conservation et la restitution en clair de son contenu pendant les délais requis (Govoe, 2007:51-52).

### **1.3.3. Les outils**

C'est un ensemble des moyens (organisation, acteurs, procédures, systèmes informatiques) nécessaires au traitement et à l'exploitation des informations dans le cadre d'objectifs définis au niveau de la stratégie de l'établissement, des métiers, de la réglementation.

La production et l'utilisation de l'information comptable deviennent difficilement dissociables de l'information de gestion au sein des cabinets. L'unicité ou l'intégration des systèmes d'information, la cohérence des données quantitatives administrées, l'enrichissement des restitutions rendues disponibles par certains outils tels que les systèmes informatisés d'aide à la décision (S.I.A.D.) ou les Executive Information Systems (E.I.S.) sont autant d'évolutions observées qui imposent de réfléchir les attributs génériques de la qualité comptable dans une perspective qui réconcilie le cadre réglementaire de l'information financière publiée et les besoins internes de gestion des entreprises.

De profonds bouleversements dans les outils comptables par le passage aux IFRS qu'accompagnent et parfois précèdent les évolutions de la réglementation comptable internationale, impose dans de nombreux domaines des adaptations significatives des systèmes en place dans les entités, qu'il s'agisse des logiciels comptables eux-mêmes ou des systèmes (Bertrand Augier et Catherine le Clainche, les impacts du passage aux ifrs sur la filière comptable et la consolidation, p24 tot48) .

Ce chapitre apporte plus de clarifications sur la notion de mission d'assistance comptable et permet de mieux comprendre son environnement. Il est noté, à travers ce chapitre que les cabinets d'expertise comptable, dans le souci de ne pas perdre leur place sur le marché, s'alignent aux contraintes de celui-ci. L'assistance comptable répond à des normes d'où la nécessité de ressources suffisantes. L'intérêt du chapitre suivant est d'éclairer l'utilité de la gestion qualité de la mission d'assistance comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 2 : Bonnes pratiques en matière de gestion Qualité selon différents référentiels**

Un balayage rapide de la littérature sur la gestion qualité conduit à soulever les principes généraux de la qualité, les différentes approches de la qualité et les enjeux de la qualité.

### **2.1. Principes généraux de la Qualité**

La qualité fait l'objet de définitions différentes du fait de la diversité des référentiels et l'historique de son développement remonte à la fin du XIX e siècle.

#### **2.1.1. Définition de la qualité**

Plusieurs définitions sont données au terme « qualité ». La norme ISO 9000 (2004) définit le terme « qualité » comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

C'est également l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque à satisfaire des exigences d'après ISO 9000 -2000 (Lefebvre, 2007 :125).

Selon la Norme ISO 8402 la qualité signifie :

« Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude de satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

- Entité = produit, activité ou processus voire organisme.
- Processus = ensemble ordonné d'activités qui délivre un produit ou un service à un même client (externe ou interne), lui apporte de la valeur et répond à une finalité.
- Les caractéristiques observables et mesurables du « produit comptable ».
- L'interface émetteur/utilisateur dans la relation de production/mise à disposition d'informations comptables.
- L'aptitude à satisfaire les besoins par la maîtrise des processus fondamentaux.

### 2.1.2. Historique

L'histoire montre que la recherche méthodique de la qualité n'est pas récente. La qualité est devenue une discipline d'étude et d'action avec la révolution industrielle à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Son objectif principal a été la conformité des produits livrés avant de s'orienter, plus tardivement vers la satisfaction des clients. Avec le temps les techniques et les approches utilisées pour atteindre cet objectif se sont transformées et enrichies. Tout à commencé par les Etats Unis et le Japon.

Les américains ont voulu étendre au niveau du secteur civil leurs normes de qualité de fabrication des matériels militaires de la seconde guerre mondiale. C'est en 1949, qu'un vaste programme américain de formation va permettre à Deming et Juran d'initier des cycles d'enseignements aux démarches qualité. Et en 1961 Philip. Crosby conçoit au sein d'une entreprise spécialisée dans l'aérospatiale, la méthode « zéro défaut » en mettant l'accent sur la place de l'homme dans l'obtention de la qualité (Gogue, 1990:46).

Les japonais quant à eux, la nécessité de reconstruire l'industrie et l'économie d'après guerre justifie la création d'une structure destinée à aider les entreprises nippones à se relever en s'appuyant sur les théories de Deming. En 1962, le cercle qualité est créé à la « Japan Telephone Corporation ». L'expérience de ces groupes de réflexion va être étendue à tout le Japon. Cette approche s'est progressivement institutionnalisée sous le terme d'amélioration continue de la qualité. Cette même année, Kaoru Ishikawa édite un manuel sur la maîtrise de la qualité (Martinez, 2001).

Le contexte dans lequel évolue l'entreprise a été déterminant pour l'intégration de la démarche qualité dans leurs systèmes de pilotage. Il faut citer ici notamment les crises économiques, la concurrence liée à l'internationalisation des échanges et l'élévation du niveau d'éducation et de qualification professionnelle.

Dans le courant des années soixante-dix, la poursuite du développement des démarches qualité a consisté à intégrer cette dynamique d'amélioration comme une dimension centrale du management des entreprises. La prise en compte des attentes et de la satisfaction des clients, la recherche d'une valorisation économique de la démarche qualité deviennent un enjeu essentiel. La qualité constitue une des bases de la réussite des entreprises compétitives : on parle alors de management par la qualité totale.

Avec la structuration du champ de la qualité et son internalisation ; les entreprises ont cherché une reconnaissance de leurs efforts en matière d'amélioration de la qualité par l'élaboration de référentiels. A partir de 1979, un tournant décisif est pris au niveau international avec le lancement par l'International Organisation for Standardization (ISO) pour définir des normes internationales de qualité. Les normes de la série ISO 9000 naissent en 1987.

La qualité a donc traversé les siècles. Les démarches méthodiques qui la composent ont évolué du simple contrôle a posteriori de la qualité à l'assurance de la qualité, de l'amélioration continue à la qualité totale.

Cette évolution a permis sa diffusion vers le secteur des services. Plus récemment ces démarches ont commencé à gagner les organisations non marchandes dont le secteur sanitaire (ANDEM, 1996).

L'amélioration de la qualité, partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité. Elle englobe la notion d'efficacité et d'efficience.

On parle d'amélioration continue de la qualité lorsque l'objectif de progrès est permanent. C'est en 1951 que Deming W.E. a décrit ce principe d'amélioration continue de la qualité utilisé fréquemment sous le nom de PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou Roue de Deming.

De plus en plus, la qualité est vue sous différents angles.

## **2.2. Différentes approches de la Démarche Qualité**

La démarche qualité peut se définir à partir de différentes approches :

### **2.2.1. Approche ISO (International Standard Organisation)**

L'approche de l'International Standard Organisation est une approche reconnue au niveau universel et propose des normes qui sont régulièrement révisées.

### **2.2.1.1. Les Normes Internationales ISO**

Créées depuis 1987, elles sont fondées sur un référentiel qui est révisé régulièrement.

Universelles, les normes ISO s'appliquent également aux services et par conséquent aux organismes de formation. Depuis 2000, il existe une seule norme ISO s'appliquant aux organismes de formation : ISO 9001 intitulée « Système de management de la qualité - exigences » qui remplace les trois normes antérieures ISO 9001-9002-9003.

Leur objectif est la Maîtrise et l'Amélioration.

Elles donnent lieu à une certification après un audit mis en place en fonction du système qualité choisi par l'entreprise.

La certification est un acte majeur dans la vie d'une entité, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système de management de la qualité de celle-ci à une norme ISO (Boéri, 2003 :27).

### **2.2.1.2. Définition de la Certification**

« Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.»

Les entreprises obtenant un certificat de qualité sont alors reconnues sur un marché international.

Leur certificat représente un passeport pour obtenir des marchés ou s'ouvrir à des marchés, des domaines, des secteurs d'activité nouveaux dont l'accès est difficile sans certification.

L'organisation de l'entreprise doit répondre aux exigences de la norme (référentiel), les mettre en place et les respecter.

L'entreprise met en place un Système de Management de la qualité qui prend en compte les contraintes économiques mondiales ainsi que de façon permanente les exigences du client et les exigences réglementaires.

Ce système s'articule selon 4 axes principaux :

- la responsabilité de la direction,
- le management des ressources,
- la réalisation du produit,
- la mesure, l'analyse, l'amélioration continue.

L'évolution des nouvelles normes ISO 9001 (version 2000) vise à :

- donner un rôle plus important à la direction de l'entreprise dans la mise en place de la démarche qualité,
- considérer le client interne (les collaborateurs) comme des acteurs de la qualité,
- prendre en compte les exigences légales et réglementaires,
- satisfaire et suivre le client en mesurant sa satisfaction et en suivant sa satisfaction dans le temps,
- analyser l'entreprise sous forme de trois types processus et non plus sous forme de services et départements (Mougin, 2011:105).

Les inconvénients possibles de la mise en place de cette certification ISO sont:

- le coût : il faut que le coût soit justifié en termes d'investissement en temps et en argent, de levier commercial (marketing : aider à vendre plus et mieux), de réorganisation ;
- la construction possible de systèmes procéduriers (faire du papier pour du papier) ;
- la construction possible de systèmes ne correspondant pas aux exigences des collaborateurs de l'entreprise mais aux exigences de l'audit.

### **2.2.2. L'approche label : AFNOR NF**

AFNOR est un sigle familier pour de nombreux français. l'association française de normalisation , fondée en 1926, est une association reconnue d'utilité publique placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie (Guogue, 2006 :45).

La marque NF (Normes Françaises) est créée par l'AFNOR (Association Française de Normalisation) en 1938.

Un label NF est apposé sur des produits ou des services, il présente un avantage pour l'exportation, son inconvénient est qu'il est centré sur le produit ou le service et non sur le système qualité de l'entreprise qui n'est pas garanti.

Contrairement à la norme ISO 9001, son référentiel est spécifique au champ de la formation et repose sur des normes exclusivement françaises. Il est donc adapté au marché national.

Pour la Formation il existe NF SERVICES FORMATION Avec 2 groupes de NORMES SERIE NF X50

- La norme : NF X50-761 qui :
  - atteste la conformité d'un organisme,
  - organise le service et sa prestation.
- Les normes NF X 50 750-755-756-760-764 qui représentent une aide vers la démarche globale de qualité ; en particulier, la norme NF X50-760 prend en charge la réalisation des formations après audit.

Ces Normes sont mises en place dans le but de :

- définir pour les acteurs de la formation leur rôle, leurs compétences et leurs responsabilités,
- organiser les moyens pédagogiques,
- mesurer et évaluer la satisfaction du client.

### **2.2.3. L'approche par les Métiers**

Il s'agit d'une approche par secteur.

L'accréditation est une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.

L'accréditation est à différencier de la certification car elle apporte, outre la reconnaissance de la conformité du système qualité, celle de la compétence des personnels, hommes et femmes.

Conception d'un référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion qualité pour une mission d'assistance comptable

C'est pourquoi l'accréditation nécessite de recourir d'une part, à des auditeurs qualitatifs mais aussi à des experts techniques.

On comprend bien alors que l'accréditation n'est valable que pour un domaine de compétence spécifique.

De façon globale, la gestion qualité a des enjeux pour les clients et pour la profession.

### **2.3. Les enjeux de la gestion qualité**

La gestion qualité a des enjeux aussi bien pour les clients que pour le marché et la profession.

#### **2.3.1. Enjeux pour le client**

Selon Auguste, « Il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. On oublie le prix qu'on a payé une chose ; on oublie le temps pendant lequel on a impatiemment attendu ; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'une fois ; la livraison n'a lieu qu'une fois ; mais l'usage est de tous les jours ».

Le respect du contrat est le minimum que le client puisse attendre du professionnel. Les cabinets doivent ainsi respecter les délais, demeurer attentifs aux demandes des clients et entretenir des liens étroits avec eux.

Une réponse ciblée sur les besoins explicites ou implicites des clients implique que le cabinet ait préalablement planifié la recherche, l'actualisation, la formalisation et la diffusion des informations relatives aux attentes des clients.

##### **2.3.1.1. Les attentes**

Noriaki Kano considère que les attentes peuvent être catégorisées en obligatoires, proportionnelles et attractives (Detrie, 2001 :364).

- Les attentes obligatoires : elles correspondent à des besoins que le client ne formule pas, tant ces attentes lui semblent évidentes. Ces exigences ne créent pas de satisfaction particulière quand elles sont satisfaites, mais créent en revanche du mécontentement quand elles ne le sont pas.

- Les attentes proportionnelles : elles correspondent à des besoins clairement exprimés. Plus le client obtient ce qu'il a demandé, plus il est satisfait.
- Les attentes attractives : elles correspondent aux besoins latents, c'est-à-dire à des besoins non exprimés car le client n'en a pas conscience tant qu'une offre ne les lui révèle pas.

Toutefois, il apparaît de l'analyse des réponses au questionnaire, que des attentes élevées en matière de compétence professionnelle et de conseil, dans une mission d'assistance comptable, sont légitimes.

Il faut donc repérer ces différents types d'attente générés chez les clients dans une mission d'assistance comptable afin d'apporter une réponse innovante. Pour ce faire, le professionnel comptable est tenu d'identifier les motivations du client, ses besoins et ses attentes normales, lesquelles résultent de l'écoute du client, de sa stratégie et des ressources qu'il peut et souhaite y consacrer.

La compréhension des attentes des clients aide à la satisfaction de ces derniers.

### **2.3.1.2. La satisfaction**

La satisfaction de la clientèle est essentielle au cabinet s'il veut garder sa clientèle et en séduire de nouveaux. Les aspects auxquels les clients accordent le plus d'importance sont la rapidité d'exécution du travail, le caractère raisonnable des honoraires (dans un contexte d'une population d'entreprises dominée par les PME) et la qualité du service.

Les cabinets doivent surveiller la satisfaction de la clientèle de façon continue et relever les problèmes importants qui nécessitent la prise de mesures immédiates. Si le cabinet n'assure pas un suivi rapide, le processus ne présentera aucun avantage (Detrie, 1998:120).

Que faire pour satisfaire les attentes du client dans une mission d'assistance comptable ?

Tout d'abord, il faut définir clairement la nature de la mission, les dates et les lieux d'intervention ainsi que les modalités de présentation des comptes-rendus.

Au cours du déroulement de la mission, il faut :

- repérer les points clés et significatifs à partir des éléments de révision et tenir compte des caractéristiques, des difficultés et des projets de l'entreprise ;
- identifier les risques du dossier ;
- respecter les procédures internes et les contraintes de temps définies par le cabinet ;
- procéder à la mise en forme définitive des comptes annuels ;
- présenter les résultats liés à l'activité, les mettre en perspective et mettre l'accent sur les points significatifs ;
- évaluer et indiquer ouvertement les domaines où l'entreprise doit progresser ;
- établir des commentaires précis et compréhensibles par le client.

Les réponses données à l'enquête démontrent que la satisfaction client amène, dans la majorité des cas, au renouvellement de la convention d'assistance comptable et constitue, par là même, un indice de performance du cabinet.

### **2.3.1.3. La fidélisation**

La fidélisation constitue une des composantes essentielles de toute stratégie relationnelle.

Un client fidèle est un client qui vous confie ses besoins dans votre activité, vous prescrit et est immunisé contre l'attraction de vos concurrents (Detrie, 1998 :37).

Selon l'institut TARD il coûte en moyenne cinq fois moins de fidéliser un client existant que d'en conquérir un nouveau. La fidélisation rapporte plus que la conquête. Elle s'installe à travers la confiance. Chaque partie doit avoir le sentiment que son partenaire va se comporter conformément à ce qui a été prévu en raison de sa crédibilité et de ses compétences.

### **2.3.2. Les avantages pour le marché et la profession**

La recherche de la qualité dans l'exécution des missions vise la promotion de toute la profession. Alors, quelles sont les retombées de cette gestion de la qualité ?

#### **2.3.2.1. La différenciation**

Il s'agit d'accroître le pouvoir d'attraction et la notoriété du cabinet. La mise en œuvre d'une gestion qualité renforce quatre avantages concurrentiels :

- accueil et écoute des clients,
- services constamment adaptés,
- réactivité et capacité d'anticipation,
- image d'excellence.

L'enjeu est de taille car d'après l'institut de TARP un client satisfait le dit à trois personnes, un client mécontent le dit à dix personnes (jusqu'à vingt pour 13% d'entre eux).

La qualité est appelée à devenir un facteur de différenciation, d'autant plus que, d'un cabinet à un autre, les services proposés sont les mêmes (Détrie, 1998 :42).

### **2.3.2.2. Le progrès et le développement**

En définissant des normes de travail qui soient communes, admises par tous, qui s'appliquent à toutes les missions et à toutes les structures, la mise en place d'une politique qualité contribue sans conteste à solidariser la profession en renforçant sa cohésion et son unité. La politique qualité devient en quelque sorte le système de référence dans lequel chaque unité puise pour définir son comportement et son organisation interne. Elle met donc chacun sur un même pied d'égalité par les obligations qu'elle impose et élimine ceux qui ne respectent pas les règles du jeu.

En effet, l'objectif essentiel d'une politique qualité au sein du cabinet consiste à améliorer la prestation offerte, c'est-à-dire à faire progresser la profession en l'adaptant aux besoins des clients.

La démarche qualité, vecteur de progrès et de satisfaction client, transcende les obligations professionnelles. C'est une dynamique appelée à procurer des gains de productivité et un accélérateur de motivation pour tous.

La première mission de la profession comptable reste de garantir la fiabilité des données comptables. Certes, c'est la finalité des missions d'assistance comptable. Il en découle ainsi que la qualité est construite principalement dans ce type de mission qui procure pour tous les cabinets les avantages suivants :

- un moyen de distinction et de différenciation ;
- une source de sécurité ;

- fait accroître la valeur ajoutée du collaborateur ;
- professionnaliser les collaborateurs ;
- harmoniser, optimiser et formaliser les méthodes de travail ;
- transformer les bonnes pratiques en meilleures pratiques ;
- accroître la notoriété du cabinet ;
- une condition de survie de l'unité de travail face aux autres canaux d'information ;
- un impératif pour rester compétitif, crédible et performant.

Ainsi, le fait de garantir la qualité des services professionnels et de pouvoir le démontrer constituera un atout inappréciable pour la conservation de la confiance du public. Sans cette confiance, la profession comptable ferait face à un avenir très Sombre (Fédération internationale des comptables (IFAC), 1992 :5). Il est important de savoir les éléments qui caractérisent la qualité d'une mission d'assistance comptable.

### **2.3.3. Caractéristiques de la qualité pour les services comptables**

Le cadre conceptuel de la qualité comptable propose de définir :

1. les objectifs de la qualité comptable,
2. les utilisateurs de l'information comptable,
3. les référentiels qui déterminent les spécifications de l'information comptable,
4. les attributs génériques de la qualité comptable,
5. les objectifs de la qualité comptable.

Le premier niveau du cadre conceptuel décrit les objectifs fondamentaux de la qualité comptable qui doivent permettre d'adapter aux besoins des utilisateurs l'information comptable et de gestion produite par les entreprises.

#### **2.3.3.1. Les objectifs de la qualité comptable**

Ils comprennent au moins les quatre axes suivants :

- la satisfaction des besoins et des attentes des utilisateurs de l'information comptable dans le respect des normes comptables et de l'éthique professionnelle ;
- l'amélioration permanente des informations comptables mises à disposition et des modalités de leur communication ;

- l'efficacité de la production et de la communication de l'information comptable (prestation du service selon norme 9004.2) ;
- la prise en compte des exigences de la société et de l'environnement.

### **2.3.3.2. Les utilisateurs de l'information comptable**

Le concept d'utilisateur de l'information comptable désigne toute personne physique ou morale qui peut se prévaloir de détenir un lien d'intérêt direct ou indirect avec l'information comptable produite, mise à disposition ou publiée par l'organisme.

L'utilisateur peut être extérieur (indépendant) à l'entreprise émettrice de l'information comptable, mais il peut également entretenir avec l'entreprise des liens d'appartenance (personnel, collaborateurs) ou des relations contractuelles particulières (banquier, cocontractant, etc.).

Schématiquement résumés, les objectifs de l'information comptable et financière publiée consistent à fournir:

- une information utile à la prise de décisions en matière d'investissement, de crédit;
- une information utile pour estimer le montant ainsi que la probabilité des rentrées de fonds futures et pour en dresser le calendrier;
- et une information sur les ressources économiques (patrimoine, situation financière et capacité bénéficiaire) de l'entreprise, sur les droits qui se rattachent aux ressources, ainsi que sur l'évolution de ces ressources et de ces droits.

### **2.3.3.3. Les référentiels comptables**

L'IFAC a résumé ses positions à ce sujet dans un énoncé de politique du conseil intitulé «Assuring the Quality of Audit and Related Services». On peut y lire la mise en garde suivante : « Lorsqu'un comptable ne se conforme pas, ou ne semble pas se conformer aux normes professionnelles ou aux exigences légales, la profession a du mal à maintenir la réputation d'intégrité, d'objectivité et de compétence qu'elle s'est acquise au cours de nombreuses années où elle a servi les clients, les employeurs et le public» (Fédération internationale des comptables (IFAC, 1992).

Les référentiels comptables désignent l'ensemble des conventions et spécifications qui doivent être appliquées pour traduire, constater, mesurer et présenter la réalité économique dans les états ou restitutions comptables. Le respect des référentiels applicables garantit la compréhensibilité des états et restitutions comptables par des utilisateurs qui sont supposés détenir une connaissance suffisante des conventions et des spécifications qui les caractérisent.

Les référentiels visés par la qualité comptable comprennent non seulement les normes externes qui s'appliquent à tous les organismes ou entreprises émetteurs d'information comptable, mais ils incluent également les spécifications internes qui peuvent être ajoutées par ces émetteurs pour la satisfaction de leurs besoins spécifiques dans leurs restitutions comptables ou de gestion.

Les normes externes sont constituées de l'ensemble des conventions et règles comptables au sens large qui procèdent de la doctrine, de la réglementation ou de la pratique professionnelle.

Ces conventions comptables recouvrent pour l'essentiel :

- les directives comptables de constatation, de mesure et de présentation (normes IAS, directives C.E.E., droits comptables nationaux, ...) dont la définition appartient au "réglementeur" national ou international qui en détermine également le champ et les conditions d'application ;
- les réglementations particulières à une activité ou à une catégorie d'opérations juridiques, administratives, techniques, économiques ou financières qui emportent des conséquences comptables directes ou indirectes.

#### **2.3.3.4. Les attributs génériques de la qualité comptable**

Les caractéristiques techniques et non techniques du service offert déterminent les attributs génériques de la qualité (Adriaensens &al., 1993 :100).

Pour une mission d'assistance comptable nous avons les attributs communs, les contraintes d'opportunités, les postulats fondamentaux et principes fondamentaux.

**Tableau 1: Les attributs de la qualité comptable**

ATTRIBUTS COMMUNS : INFORMATION DE GESTION + INFORMATION COMPTABLE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinence :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ valeur de prévision</li> <li>○ valeur de confirmation</li> </ul> </li> <li>▪ Fiabilité</li> <li>▪ Délai / disponibilité</li> <li>▪ Clarté</li> <li>▪ Flexibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifiabilité – preuve</li> <li>▪ Conformité aux référentiels d'imputation, de présentation et de mesure</li> <li>▪ Neutralité</li> <li>▪ Comparabilité / permanence des méthodes de mesure et de présentation</li> </ul>
CONTRAINTES D'OPPORTUNITE	
Équilibre coût – avantage	Importance relative
POSTULATS FONDAMENTAUX ET PRINCIPES FONDAMENTAUX	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnalité de l'entreprise</li> <li>▪ Continuité d'exploitation</li> <li>▪ Unité monétaire</li> <li>▪ Indépendance des exercices (des périodes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût d'origine</li> <li>▪ Réalisation (constatation des produits)</li> <li>▪ Rapprochement des produits et des charges</li> <li>▪ Bonne information</li> <li>▪ Prudence</li> </ul>

Source : Nous-même à partir de Adriaenssens (1993 :104).

Il apparaît donc opportun de concevoir une définition des attributs génériques de la qualité comptable qui satisfasse également les critères d'acceptabilité de l'information de gestion pour les utilisateurs.

Le tableau présenté ci-dessus énumère la liste de ces attributs génériques de la qualité comptable qui expriment les attentes communes à l'ensemble des utilisateurs quelle que soit la nature, le contenu ou la forme de l'état ou de la restitution comptable envisagé.

Ce tableau rappelle également, pour la clarté de l'exposé du cadre conceptuel, les autres concepts fondamentaux qui fondent la comptabilité, et qui sont regroupés sous deux niveaux

distincts, les contraintes d'opportunité d'une part, et les postulats et principes fondamentaux d'autre part.

Il existe une certaine convergence des réflexions conduites sur le thème de la qualité comptable et du cadre conceptuel de la comptabilité pour considérer que neuf attributs génériques de l'information comptable peuvent être retenus qui caractérisent les attentes des utilisateurs :

- pertinence,
- fiabilité,
- délai / disponibilité,
- clarté,
- flexibilité ,
- vérifiabilité / preuve,
- conformité aux référentiels,
- neutralité,
- comparabilité.

L'amélioration continue de la qualité de l'information comptable au travers de la satisfaction de ces critères représentatifs des attentes des utilisateurs est néanmoins conduite sous deux contraintes d'opportunité qui sont respectivement l'équilibre coût-avantage et l'importance relative.

L'équilibre coût-avantage désigne le mode d'appréciation de l'opportunité d'une décision ou d'un choix d'amélioration à partir d'une quantification des avantages retirés de ladite amélioration au regard des coûts supportés pour sa mise en œuvre. Cette contrainte d'opportunité qui traduit une préoccupation de saine gestion, ne commence à s'exercer qu'au delà du seuil à partir duquel il peut être considéré que les obligations d'ordre réglementaire ou les pratiques professionnelles réputées normales sont respectées.

L'importance relative est utilisée pour décrire le caractère significatif, pour l'utilisateur ou le décideur, des informations contenues dans les états comptables. Un élément d'information, sa modification ou son amélioration sont réputés significatifs s'il est raisonnablement vraisemblable que son omission, son inexactitude ou sa qualité insuffisante auront pour

conséquence d'influencer ou de modifier la décision ou le comportement de l'utilisateur des états comptables.

Dans une démarche de qualité comptable l'importance relative doit permettre d'appréhender la sensibilité des utilisateurs à l'amélioration des informations comptables mises à leur disposition.

Le troisième niveau du tableau présenté rappelle que la comptabilité comme toute discipline intellectuelle repose, d'une part, sur des postulats fondamentaux, dont il apparaît qu'ils sont, le plus souvent, également partagés par l'information de gestion de l'entreprise, et d'autre part, sur des principes fondamentaux qui sont suffisamment commentés par la doctrine pour qu'il ne soit pas nécessaire d'en rappeler les définitions.

Les postulats fondamentaux dont la définition appartient au cadre conceptuel de la comptabilité fondent la logique des choix reflétés dans les principes et les règles comptables.

Ainsi, par exemple, le principe comptable du coût d'origine repose sur le postulat de la continuité d'exploitation. Lorsque les circonstances conduisent à retenir l'hypothèse de cessation de l'activité, le postulat précité cesse de s'appliquer de même que les principes fondamentaux ainsi que les règles de constatation et de mesure des actifs et des passifs normalement applicables dans les comptes antérieurement.

Les principes comptables de base appartiennent également au cadre conceptuel de la comptabilité et constituent la référence qui permet de discriminer les solutions acceptables dans la conception des normes comptables (règles de constatation et de mesure des éléments dans les comptes), ou lors de l'application de ces normes à des situations faisant appel à un jugement du producteur des comptes.

La démarche qualité comptable présuppose que le référentiel des conventions comptables générales, constitué par les postulats, les principes de base et les normes ci avant évoqués, est intrinsèquement valide et doit être appliqué. Elle privilégie, en revanche, l'examen du processus de conception et de production des états comptables, et en particulier, elle recherche l'existence de dispositifs organisationnels qui garantissent le maintien et l'amélioration de la qualité comptable au regard des critères précédemment cités (attributs génériques) qui caractérisent les attentes des utilisateurs de l'information comptable (l'observatoire de la qualité comptable, 2002 :11-38).

Ce chapitre permet de comprendre l'utilité de la démarche qualité dans l'assistance comptable à travers les différentes approches de la qualité, ses enjeux et les caractéristiques d'une mission d'assistance comptable de qualité. Le chapitre suivant développe la méthodologie de recherche à adopter dans la conception de bonnes pratiques pour la gestion qualité d'une mission d'assistance comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

La revue de littérature encore appelée « phase exploratoire » basée sur les écrits de divers auteurs a permis de mieux appréhender la pratique de la gestion qualité dans les cabinets comptables. Au cours de ce présent chapitre, il est détaillé les différentes méthodes de recherche utilisées dans le cadre pratique de ce mémoire. Les outils qui participent à la mise au point du référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion qualité d'une mission d'assistance comptable sont aussi présentés.

### 3.1. Présentation du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse consiste en une représentation schématique de la démarche à adopter lors du référentiel. La lecture de quelques auteurs a permis d'aboutir au modèle d'analyse présenté.

**Tableau 2: Modèle d'analyse**

Phases	Etapes	Outils
Préparation de l'analyse	Prise de connaissance Conception des questionnaires	Analyse documentaire, observation, enquête, entretien, narration
Mise en œuvre de l'analyse	Identification des processus	Analyse documentaire, observation, narration
	Analyse des processus qualité	Questionnaire, observation, enquête, observation, analyse documentaire
Action	Conception d'un référentiel de bonnes pratiques	Enquête, observation, narration

*source: nous même*

### 3.2. Outils de collecte de données

Dans le souci d'avoir une information de qualité et diversifiée, plusieurs outils de collecte de données complémentaires ont été utilisés au cours de notre étude.

L'analyse documentaire, les enquêtes et l'observation sont les principaux outils de collectes d'informations utilisés au cours de nos recherches.

### 3.2.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté en l'utilisation et l'analyse du contenu des documents privés ou officiels relatifs au thème. Elle permet de comparer et de compléter les données obtenues à partir d'autres techniques de collecte. A l'issue de cette analyse documentaire, l'organisation, le processus « gestion qualité », les activités sont mieux comprises.

Les principaux documents consultés dans cette partie sont énumérés ci-après :

**Tableau 3: Types de documents utilisés**

Origine	Catégorie	Provenance
Interne à l'organisation	Organisationnelle	Document de formation, Rapport, organigramme, manuel de qualité
	Personnelle	Mémo, travail préparatoire, réflexion personnelle
Externe à l'organisation	Qualité	Normes ISO 9001-2008 Guides de l'ONECCA Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (IFACI)
	Juridique	Lois et règlements, Décret, Convention collective

Source : nous même

### 3.2.2. Enquêtes

L'enquête est un outil de collecte d'informations qui peut prendre une forme orale, entrevue ou entretien, et une forme écrite, le questionnaire (HEBERT & al., 1997: 92).

Les entrevues ont été orientées vers le thème particulier de la gestion qualité afin de mieux comprendre les procédures utilisées en interne. L'utilisation de la technique d'entretien a permis de mieux diriger les discussions vers le sujet de la gestion qualité liée au processus d'une mission d'assistance comptable.

En effet, la forme orale, entretien, a été utilisée avec le responsable qualité.

Cette technique fut d'un grand apport pour notre recherche dans la mesure où elle a permis d'en savoir plus sur la gestion qualité, les relations qui lient le cabinet et le client.

### **3.2.3. Observation**

L'observation est une technique essentielle où le maximum de données peut être recueilli.

Elle se fait au jour le jour et les informations peuvent être inscrites sur une grille où les catégories d'observation sont prédéterminées dans la phase de recherche exploratoire. Ainsi, il existe l'observation passive et celle participante.

L'observation est passive lorsque l'observateur n'a qu'une simple position de témoin des événements. Par contre l'observation est participante lorsque l'observateur lui-même est investi d'un rôle d'acteur au même titre que les personnes du groupe auquel il participe.

En effet c'est la forme participante qui a été utilisée pour cette observation.

Les acteurs de la mission ont été observés dans leur travail pour mieux concevoir ce référentiel de gestion qualité.

## **3.3. Outils d'analyse des données**

Les outils d'analyse des données employés une fois la collecte terminée sont : la narration, le questionnaire de contrôle interne, le tableau des risques et la grille de séparation des tâches.

Ces outils ont été cumulés pour permettre un traitement efficace des informations recueillies.

### **3.3.1. Narration**

La narration consiste à exposer les différentes phases du processus de maîtrise « gestion de qualité » et les acteurs intervenants sont aussi présentés. Elle permet d'enregistrer des informations recueillies et est plus utilisée dans les premiers moments de contact avec les différents interlocuteurs.

### 3.3.2. Questionnaire de perception des entreprises

Le questionnaire est un instrument de collecte de l'information. Il est fondé sur un recueil de réponse à un ensemble de questions posées généralement à un échantillon représentatif d'une population. Le questionnaire se substitue ou vient en complément des entretiens ou de toute autre analyse.

Il a pour objet de :

- recueillir des informations auprès des personnes concernées par le sujet à traiter ;
- dresser le portrait d'une réalité à un moment précis dans le temps ;
- évaluer les effets d'une action ;
- réaliser un sondage sur un échantillon important.

A travers ce questionnaire (voir annexe 1 page 80) des entreprises donnent leur vision des notions de satisfaction, d'attentes et bien d'autres.

Dans le questionnaire, il s'agit soit de mettre une croix à la case correspondante ou de classer par ordre d'importance.

Le questionnaire a été remis à 10 entreprises dont 4 n'ayant pas recours à l'assistance comptable.

La transmission s'est faite soit de main à main ou par e-mail.

Le nombre total de réponse s'élève à 8 soit 80% de réponses.

Le tableau ci dessous représente l'échantillon des entreprises contactées lors de la conception du questionnaire:

**Tableau 4 : Echantillon**

ENTREPRISES	ECHANTILLON	REPONSES AU QUESTIONNAIRE
Clients ayant recours au service d'assistance comptable de Deloitte	4	4
Clients ayant recours au service de conseil de Deloitte	4	2
Clients ayant recours au service d'assistance comptable hors de Deloitte	2	1

Source: nous même

Lors de la rédaction, nous avons noté des avantages et inconvénients du questionnaire.

Avantages

- instrument polyvalent qui permet d'aborder des problématiques organisationnelles très variées ;
- coût d'utilisation modeste, surtout en comparaison des entretiens et de l'observation ;
- respect de l'anonymat, en s'appuyant sur l'expression écrite (par opposition à la confrontation orale d'un entretien) ;
- récolte d'information auprès d'un nombre important de personne en une seule fois.

Inconvénients:

- outils très structurant, notamment le caractère prédéterminé des réponses possibles qui ne permettent pas à l'interlocuteur d'exprimer ce qu'il pense ;
- nécessité d'une formulation pertinente des questions ;
- nécessite une grande expérience pour bien adapter le questionnaire au type d'analyse.

Si le questionnaire n'est pas bon, il est très difficile de solliciter une deuxième fois les interviewés (Marchat, 2006:105-108).

A travers ce chapitre nous avons identifié et présentées les méthodes de recherche adaptées à notre thème et les outils permettant d'élaborer un référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion qualité d'une mission d'assistance comptable.

La première partie du mémoire nous a permis d'identifier les caractéristiques et les déterminants d'une mission d'assistance comptable, d'analyser et de comparer les différents référentiels de gestion qualité, et de concevoir une méthodologie recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : MAITRISE DE LA  
QUALITE DANS LES MISSIONS D'ASSISTANCE  
COMPTABLE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE



La qualité est un thème à l'ordre du jour, non pas qu'il soit nouveau, bien au contraire, mais parce qu'elle est devenue un enjeu majeur ; elle répond à une nécessité stratégique pour l'ensemble des entreprises.

En effet, la mondialisation de l'économie impose aux organisations de s'adapter à ces nouvelles exigences pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et y répondre à temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4 :Présentation du cabinet Deloitte

Deloitte Sénégal s'est développé pendant 23ans sur une devise : "*L'exigence de la qualité !*" Aujourd'hui membre d'un grand réseau , le cabinet continue dans sa dynamique de qualité et s'engage plus encore vis-à-vis de ses clients et collaborateurs.

### 4.1. Présentation du réseau Deloitte

La firme telle que nous la connaissons aujourd'hui est le résultat d'une série de fusions entre d'anciennes organisations

Le cabinet Deloitte est issu du rapprochement en 1989 de deux grands cabinets : Deloitte Haskins & Sells et Touche Ross international. Le premier est créé en 1845 par William Deloitte à Londres qui s'associe en 1925 à Charles Haskins et E. Sells. Le cabinet Tohmatsu & Co a été fondé en 1968 au Japon par l'amiral Nobuzo Tohmatsu.

Au sein des Big Four, Deloitte est le plus ancien des cabinets d'audit, l'une de ses entités remontant aux années 1840. Le premier cabinet a été fondé par William Welch Deloitte en 1845 à Londres. William Welch Deloitte a par la suite ouvert un bureau à New York en 1880.

En 1991, Deloitte France crée sa filiale In Extenso, dédiée aux PME.

En 1998, le groupe prend le nom international de « Deloitte Touche Tohmatsu ».

En 2004, Deloitte Touche Tohmatsu change sa marque commerciale pour Deloitte.

En 2005, redéploiement d'une offre conseil complète (expertise comptable, corporate finance, juridique et fiscal, conseil).

En 2006, rapprochement avec le cabinet BDO Marque et Gendrot.

En 2007, rapprochement avec le cabinet Constantin Associés.

En 2008, rachat du cabinet de conseil Infomineo.

En 2013, Deloitte est confirmé comme un des potentiels repreneurs de Roland Berger.

Deloitte est l'un des quatre grands cabinets d'audit et de conseil (Big Four) avec PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et KPMG, né des fusions successives des acteurs anglo-saxons historiques de ce secteur.

Deloitte est leader mondial au sein des Big Four, avec un chiffre d'affaires atteignant 28,8 milliards de dollars en 2011. Il s'agit également du plus grand cabinet d'audit au monde avec une masse salariale de 182 000 employés, et du plus ancien des Big Four.

Depuis 2009, Deloitte est aussi le premier cabinet d'audit en France.

À l'instar des autres Big Four, Deloitte est un cabinet et non une entreprise, constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres du réseau Deloitte Touche Tohmatsu, toutes associées au sein d'un Verein suisse.

Le cabinet intervient dans plusieurs domaines tels que : audit, juridique et fiscal, corporate finance, conseil et expertise comptable, certification, fiscalité, consultation en gestion, conseils financiers

Deloitte est une organisation multiculturelle et plurinationale avec 182 000 collaborateurs dans 150 pays en 2010 répartis comme suit :

- Europe, Afrique, Moyen orient (EMEA) 65 500 collaborateurs
- Amériques 79 000 collaborateurs
- Asie pacifique 37 500 collaborateurs

Sur l'année 2010 et à échelle mondiale, au sein des Big Four, Deloitte est numéro un pour son chiffre d'affaires (devant PricewaterhouseCoopers, avec \$26.6bn contre \$26.5bn), et premier en termes de nombre d'employés.

En 2007 et en 2009, Deloitte a obtenu la première place dans le classement de BusinessWeek des meilleures sociétés pour commencer sa carrière.

## **4.2. DELOITTE SENEGAL**

Cette section est l'occasion de présenter l'historique et les missions et l'organisation de Deloitte Sénégal.

### **4.2.1. Historique du cabinet**

En 1990, Mme Thiaba Camara SY a créé le cabinet 2CS sans recours à des fonds extérieurs. Depuis 2008 le cabinet 2CS est devenue Deloitte Sénégal, membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, l'un des quatre géants de la profession comptable dont la signature est une référence au niveau mondial.

Le cabinet et sa soixantaine de collaborateurs sont dirigés par Thiaba Camara Sy, Managing Partner, Expert comptable, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

Les premiers domaines de compétence de Deloitte Sénégal, que sont l'audit et l'expertise, ont fait la réputation d'exigence de qualité du cabinet. S'y rajoute le Conseil, inclut les départements Juridique et fiscal, Organisation et Gestion, et depuis 2010 les Services au Secteur Financier

L'équipe d'audit propose plusieurs types de service tels que entre autres l'audit contractuel, les missions légales de commissariat aux comptes, l'audit de gestion.

Il en est de même pour l'équipe de l'Expertise qui propose aux entreprises des prestations de révision, d'assistance comptable et d'accompagnement à la gestion comptable, administrative et sociale.

### **4.2.2. Missions et objectifs**

Toutes les activités de Deloitte Sénégal se font dans le respect des normes professionnelles et des règles d'éthique et de déontologie de l'ONECCA. Le cabinet se donne ainsi comme mission d'accompagner ses clients en leur proposant des prestations adaptées à chaque étape de leur développement.

Le cabinet a pour objectif de :

- Mieux satisfaire les clients et développer le chiffre d'affaires

- Rechercher constamment l'efficacité et la productivité
- Développer de nouveaux services
- Maîtriser les informations que nous gérons en termes de sécurité et de confidentialité

#### **4.2.3. Organisation interne**

Au cours de son évolution, Deloitte Sénégal a fourni beaucoup d'efforts afin de disposer d'une ressource humaine compétente et qualifiée. Le cabinet a opté pour une politique de recrutement prudente, plus sécurisée selon l'accroissement de ses activités. Actuellement, elle a recours à un personnel d'un effectif d'une soixantaine dont l'associée, la directrice, les responsables de départements, les seniors managers, les managers, les superviseurs, les séniors et assistants. (cf organigramme annexe 6)

Deloitte Sénégal qui se veut un cabinet de proximité afin d'offrir une meilleure prise en charge des besoins et exigences de la clientèle dispose de techniques et d'outils performants, en termes de formation, de technologie informatique et d'espace de travail, qui donne au cabinet des conditions optimales de mise à disposition de ses services et de la réalisation de ses métiers.

Depuis 2004, le cabinet a entrepris une démarche de contrôle qualité dont l'objectif fondamental est de fédérer ses ressources sur son identité : L'exigence de la qualité ! Cette démarche a été consacrée par la certification du cabinet à la norme ISO 9001 faisant ainsi de Deloitte Sénégal le premier cabinet africain certifié ISO 9001.

.Cette certification exige au cabinet l'implication du plus haut niveau de management dès la prise en charge d'un client et tout au long de notre démarche permettant une mobilisation permanente de tous les collaborateurs pour satisfaire l'exigence de nos normes et standards.

#### **4.3. Certification de l'entité Deloitte Sénégal**

Le cabinet a obtenu la certification ISO 9001. Cette certification est pour Deloitte la reconnaissance des efforts pour avoir une organisation en amélioration constante pour un service optimum à la clientèle.

La certification selon la norme ISO 9001 reconnaît l'efficacité d'une organisation et permet de garantir la confiance et la satisfaction des clients. Elle nécessite une définition précise des processus et instructions, ainsi qu'une surveillance permanente.

#### **4.3.1. Définition et origine**

L'ISO est une organisation non gouvernementale dont l'origine de l'ISO remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

##### **4.3.1.1. Définition**

Le nom iso provient du grec isos signifiant « égale ».

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 164 pays dont le secrétariat central est situé à Genève en Suisse. Iso est une organisation non gouvernementale positionnée entre le secteur public et privé apportant des solutions liées au monde économique et des sociétés. L'ISO correspond à une normalisation internationale qui a pour but de réaliser des accords entre les fournisseurs, les utilisateurs, les responsables gouvernementaux et groupes d'intérêt. La normalisation tend donc à uniformiser des classifications et des références. On parlera alors d'un système de management de la qualité, qui représente avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise quelle qu'elle soit.

« L'avantage des normes ISO tient en leur universalité : elles établissent au niveau international un système de référence commun pour contrôler et évaluer la qualité » (M. Lauwer. La qualité contagieuse. Le Marché, édition spéciale février 1993.)

##### **4.3.1.2. Origine**

Les premiers travaux débutèrent entre 1926 et 1942 au sein de la fédération internationale des associations nationales (ISA).

Lors d'une réunion à Londres en 1946, 25 pays décidèrent de créer ISO « dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles ». ISO entra effectivement en fonction le 23 février 1947.

### **4.3.2. Démarches de la certification**

Le processus de certification suit plusieurs étapes qui passent par la préparation puis à la mise en œuvre avant d'arriver à la certification.

#### **4.3.2.1. Préparation et communication**

Pour Deloitte Sénégal, une première étape est sans aucun doute de prendre connaissance des principes de la norme, ce qu'elle apporte, des témoignages d'entreprises, les avantages et inconvénients, etc. La première étape est donc une bonne information et compréhension de la part des dirigeants afin de connaître les tenants et aboutissants d'une telle démarche. Ensuite réfléchir à la nouvelle organisation du cabinet, aux rôles et responsabilités de tous les acteurs.

Enfin, après décision d'amorcer la démarche, les enjeux et objectifs de la certification sont expliqués à l'ensemble du personnel.

#### **4.3.2.2. Formation des acteurs**

Des formations ont été réalisées, en interne avec des consultants spécialisés dans ce domaine, afin que chacun puisse comprendre les objectifs et enjeux de la démarche. Une mise en place des processus en fonction des activités a été définie pour chaque métier. Des efforts ont été consentis par le cabinet afin de dégager un maximum de ressources financières et humaines adaptées à ses possibilités.

#### **4.3.2.3. Identification des processus de l'entreprise**

Une formation adéquate ayant été suivie, l'identification des processus par métier peut alors commencer. Il s'agit dès lors d'analyser et de remettre en cause toutes les procédures et méthodes de travail. Ces remises en cause ont permis de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de la qualité.

Pour chaque processus un responsable avait été nommé, pour la plupart il s'agissait des chefs de département dans le but de:

- Optimiser les délais d'étude, de livraison
- Optimiser le travail
- Optimiser les ressources

- Optimiser les compétences
- Simplifier l'organisation.

#### **4.3.2.4. Mise en œuvre**

Enfin la mise en œuvre du nouveau processus afin de vérifier sur le terrain si les nouvelles procédures sont en adéquation avec les objectifs d'efficacité et de qualité recherchés. Des auditeurs qualité ont été choisis en interne pour vérifier si les normes ont été respectées. L'audit a permis de faire certaines améliorations.

#### **4.3.2.5. Processus de certification**

Une fois l'ensemble du processus établi et mis en pratique pendant plusieurs mois pour s'assurer du bon fonctionnement de la démarche qualité, le cabinet a fait appel à l'organisme certificateur AFNOR. Cet organisme certificateur de marque AFAQ, est la preuve objective qu'une organisation, un service, ou des compétences professionnelles sont conformes aux normes internationales.

Malheureusement rien n'est simple, le déroulement d'une certification se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord une convention de certification a été signée, des vérificateurs ont été envoyés sur place pour auditer tous les processus pendant une semaine.

Deloitte a été certifié AFAQ ISO 9001 : 2000 par AFNOR en 2008. Mais cette certification n'est pas définitive car les vérificateurs ont le droit de passer à l'improviste pour vérifier si les procédures sont respectées. Une bonne gestion de la qualité est nécessaire pour le maintien de la certification.

### **4.3.3. Exigences de la certification**

La norme ISO 9001 :2000 , au paragraphe 4.2 formule les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité (SMQ).

Nous parlerons des documents ci après :

- manuel de qualité
- la cartographie et approche par processus

#### 4.3.3.1. Manuel qualité

Le manuel qualité est l'image du système de management de la qualité de Deloitte. C'est un vecteur de communication interne et externe. Il comprend la politique qualité et présente les principales dispositions prises en matière de qualité, selon les différents référentiels. Il précise le domaine d'application du système de management de la qualité, intègre la description générale des processus et de leurs interactions. Ce document fait référence aux procédures documentées communes.

- Politique et objectifs qualité

Aujourd'hui membre d'un grand réseau, le cabinet continue dans sa dynamique de qualité et s'engage plus encore vis-à-vis de ses clients et collaborateurs. Sa politique s'appuie sur quelques Valeurs simples et fortes auxquelles le Groupe Deloitte a toujours été fidèle : une éthique professionnelle forte, l'excellence des services fournis aux clients, un engagement mutuel significatif entre la firme et ses collaborateurs, et la richesse de leur diversité culturelle.

La politique qualité est communiquée à l'ensemble du personnel. Elle fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité transcrits selon les 4 directeurs suivants :

- Le positionnement : Faire partie des trois plus grands cabinets du Sénégal
- Le professionnalisme
- L'entretien d'une culture propre et d'une identité sociale
- Une pro-activité constante par rapport aux besoins du marché

#### ❖ Orientations et Valeurs

Les orientations du cabinet en matière de politique de qualité consiste à :

- Mieux satisfaire les clients et développer le chiffre d'affaires
- Rechercher constamment l'efficacité et la productivité
- Développer de nouveaux services
- Maîtriser les informations à gérer en termes de sécurité et de confidentialité.

D'autre part Deloitte cultive un certain nombre de valeurs dont l'assise d'une éthique professionnelle pour une confiance pérenne, mais aussi de :

- Respecter strictement les normes de conduite professionnelle les plus exigeantes
- Travailler en toute indépendance financière, de gestion et professionnelle
- Contribuer activement à l'évolution des meilleures pratiques de la place et des attentes de notre environnement
- Avoir au quotidien un comportement à la hauteur de notre réputation
- Une excellence dans le service au client pour une transparence renforcée
- Optimiser les connaissances et les talents au service des grands enjeux financiers de nos clients
- Etablir et entretenir une relation de proximité
- Offrir des services propres à répondre aux évolutions techniques et professionnelles de nos clients
- Exceller dans la qualité de service
- Un engagement mutuel, pour une exigence continue
- Nouer des relations basées sur la confiance et le respect
- Reconnaître et valoriser la contribution de chacun
- Donner la priorité à la formation et au partage des connaissances
- S'entraider et travailler en commun
- Respecter un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

#### **4.3.3.2. Cartographie et approche par processus**

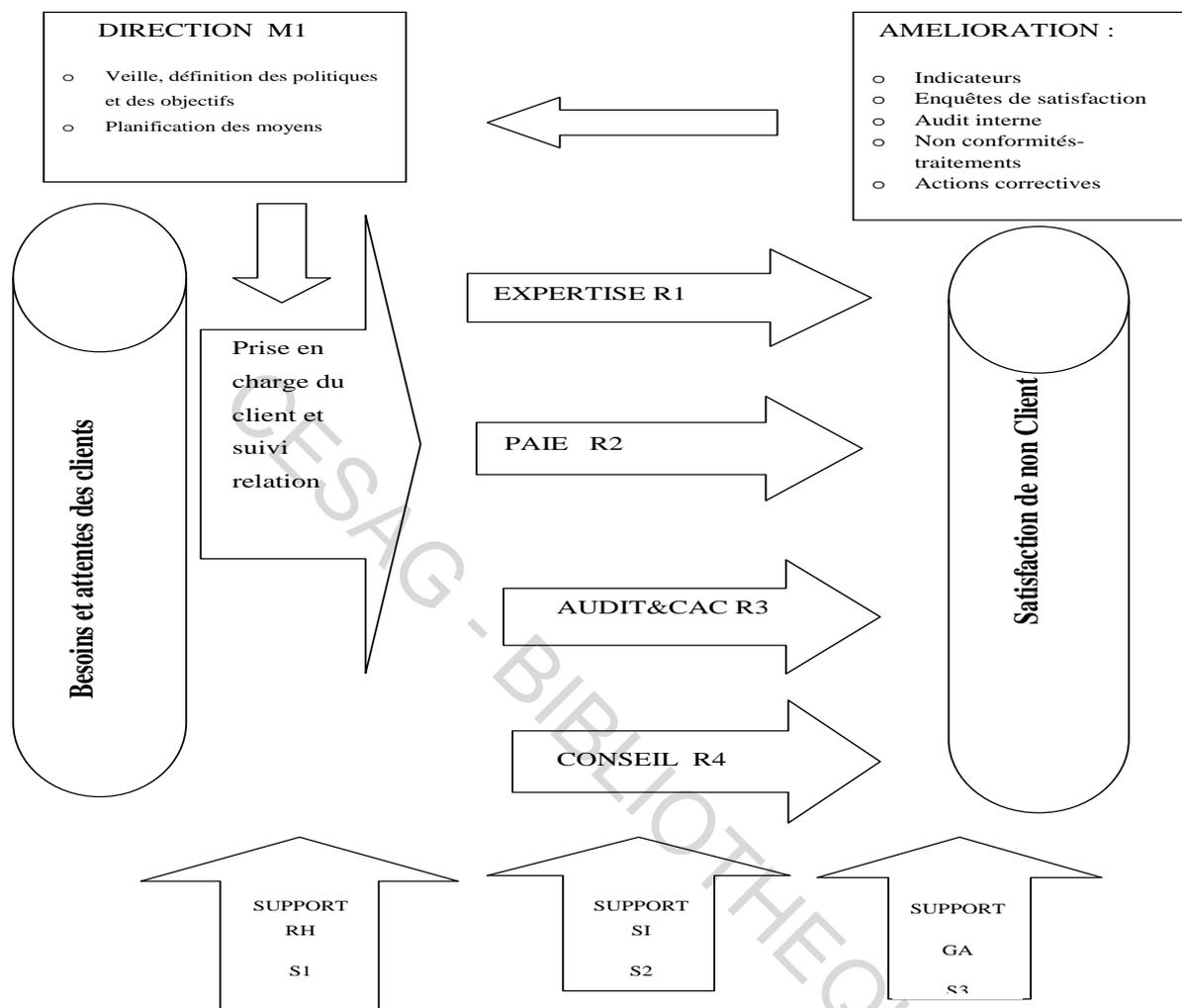
La cartographie présente la circulation des flux d'information ayant pour origine et fin le client. La description détaillée des interactions précise les liens entre les processus par l'identification des données de sortie principale, en cohérence avec les descriptifs de processus.

L'approche processus mise en œuvre par le cabinet dans ce cadre souligne l'importance de :

- comprendre et de satisfaire les exigences
- considérer les processus en termes de valeur ajoutée
- mesurer la performance et l'efficacité des processus
- améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives et d'analyses.

Elle distingue le processus de management (M1), les processus de réalisation (R1,R2,R3,R4) et les processus de support(S1,S2,S3).

**Figure 1: Processus de management Deloitte Sénégal**



Source: nous même

### PROCESSUS MANAGEMENT (M1)

Les processus directions servent à définir et à suivre les buts et les projets. Ils sont établis par le responsable du cabinet à partir notamment d'une écoute des besoins du client et des orientations stratégiques.

#### ➤ PROCESSUS EXPERTISE COMPTABLE

L'objectif est de rationaliser les travaux afin de gagner en sécurité et rapidité dans le traitement des tâches à exécuter et définies dans la lettre de mission.

La mise en place de procédures rigoureuses et la définition d'objectifs précis sont le gage d'un service de qualité des clients.

➤ PROCESSUS PAIE

L'objectif est de fournir des services (contrat de travail, procédures, bulletins de paies, déclarations sociales) basés sur une bonne collecte de données.

➤ PROCESSUS AUDIT&CAC

L'objectif est le déroulement des missions dans l'application des normes et des standards internationaux de la profession.

➤ PROCESSUS CONSEIL

Ce processus est dirigé par plusieurs seniors managers chacun pour un service bien défini.

Le processus conseil est composé du service de droit social et fiscalité, du service gestion et organisation, du service gestion des risques.

➤ LES PROCESSUS SUPPORTS

Ces processus sont composés de S1 le support ressources humaines, S2 le support système d'information et de S3 le support gestion d'administration. Ces différents processus supports nourrissent tous les autres processus aussi bien de management que de réalisation.

Ce chapitre a permis de clarifier le cadre dans lequel évolue le cabinet Deloitte Sénégal à travers la présentation de son historique, ses missions et ses objectifs. Au delà de son organisation interne, sa certification ISO 9001-2008 et les exigences de celle-ci ont été également décrites.

Le chapitre suivant traitera de la description de la gestion qualité dans les missions d'assistance comptable chez Deloitte Sénégal.

## **Chapitre 5 : Moyens et outils de maîtrise de la qualité pour les missions d'assistance comptable chez Deloitte Sénégal**

Les professionnels comptables qui veulent s'assurer que leur organisation fonctionne de façon ordonnée et efficiente et que toutes les missions sont exécutées selon les normes prescrites par la profession, doivent tenir compte des trois composantes clés suivantes nécessaires à la pérennité du cabinet : les moyens humains, les moyens matériels et les outils nécessaires au maintien de la qualité.

### **5.1. Moyens humains**

Ce processus " ressources humaines " se compose de l'ensemble des activités nécessaires au management des effectifs, des emplois et des compétences ainsi qu'à l'administration du personnel.

#### **5.1.1. Le processus de recrutement chez Deloitte**

Chaque nouvelle embauche a pour but de pérenniser la croissance et le développement du cabinet. Le processus de recrutement de Deloitte vise à retenir la personne adéquate à la fois pour le poste et aussi pour la culture du cabinet.

L'évaluation des candidatures commence dès la réception de la demande. Le but est de répondre le plus rapidement possible après la date de clôture des candidatures. Ainsi les candidats retenus seront rapidement renseignés sur le déroulement des tests et entretiens.

##### **5.1.1.1. Les tests**

Pour les professionnels comptables chargés de la mission d'assistance comptable des tests écrits sont préparés selon les grades.

Pour la plupart, ce sont des tests de langue (français et anglais) , des mises en scène et des tests de connaissances techniques.

Les tests de langue permettent de voir la capacité de communiquer des candidats.

Les mises en scène portant sur un cas dans la pratique permettent de voir le potentiel des candidats chacun dans une position donnée, essayant de résoudre un problème.

Les tests de connaissances techniques servent à détecter le niveau des candidats par rapport aux bases du métier.

#### **5.1.1.2. L'entretien**

Le but de cet entretien est de donner l'assurance aux deux parties que le poste correspond bien aux qualifications et aux attentes.

La plupart du temps, c'est deux membres du plus haut niveau du département de l'expertise qui font les entretiens.

Comme tous les entretiens, des questions sur le cabinet et de culture générale sont posées ainsi que les motivations et attentes.

Deloitte Sénégal utilise un processus de recrutement approfondi dans le but d'offrir à tous un traitement juste et acceptable.

Ce processus joue un rôle important dans le maintien au plus haut degré de la satisfaction professionnelle.

Après les tests et entretien, le ou les candidats retenus seront informés dès que possible.

#### **5.1.2. Le profil de l'équipe d'une mission d'assistance comptable**

L'assistance comptable est une mission où l'équipe est toujours en contact avec le client. La bonne marche de la mission reflète une bonne image du cabinet.

Pour cela Deloitte s'inspire de la roue des compétences pour former une équipe de qualité.

La roue des compétences développe 4 types de compétences :

- Les compétences techniques qui fondent la crédibilité professionnelle et se décomposent en 3 sous ensembles que sont : les connaissances théoriques et métier, les méthodes et outils, règles, procédures et le savoir faire liés à l'expérience.

- Les compétences organisationnelles font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations.
- Les compétences relationnelles renvoient également à trois dimensions: ses propres capacités d'expression orale et écrite, les compétences managériales liées aux équipes et les compétences liées aux réseaux.
- Les compétences d'adaptation permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps et de transférer les savoir faire acquis.

Pour inciter son personnel à s'engager à réaliser en permanence des prestations de qualité, Deloitte Senegal en mis en place un plan de formation et un système de motivation.

#### **5.1.2.1. Plan de formations**

La Direction définit les orientations du cabinet. Les besoins individuels sont identifiés lors des entretiens professionnels. Les besoins sont analysés par la Direction qui effectue les arbitrages nécessaires. Le plan de formation fait l'objet d'un suivi par la direction. L'efficacité des actions est appréciée lors des entretiens professionnels mais aussi de manière globale à l'occasion de la revue de direction.

La volonté de Deloitte Sénégal est de donner de l'élan à la profession pour qu'elle soit encore plus forte demain.

C'est en ce sens que Deloitte Sénégal :

- De façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;
- Evaluate l'efficacité des actions entreprises;
- Conserve les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

#### **5.1.2.2. Motivations**

Les motivations des salariés sont aujourd'hui un facteur de réussite dans les cabinets. C'est pourquoi Deloitte a choisi la santé et l'avancement annuel suite aux évaluations.

Concernant la santé, les employés de Deloitte sont prises en charge à 90% et à la fin de chaque exercice un avancement au niveau des grades et au niveau pécuniaire est possible.

## **5.2. Moyens matériels**

Les infrastructures sont aussi importantes que les autres points pour un environnement favorable à la qualité.

### **5.2.1. Les locaux**

Depuis 2008, Deloitte Sénégal est situé au centre ville historique et quartier d'affaires, à la Place de l'Indépendance, au septième étage et huitième étage de l'Immeuble Clairafrique.

Pour être plus fonctionnel et prendre en compte des contraintes propres aux métiers, tel que le respect des normes de sécurité et de confidentialité, le confort de travail de l'équipe.

Le cabinet dispose ainsi d'un accueil et d'une salle d'attente très agréable, accessibles par 3 ascenseurs, des bureaux pour la plupart très spacieux, de deux salles de réunions pour accueillir les clients lors des séances de travail, et d'une salle de conférence agréable et susceptible d'accueillir une vingtaine de personnes, en plus de la cafétéria, des locaux d'archivage et de la salle des serveurs.

La sécurité des locaux est assurée par un contrôle des accès à l'immeuble doublé d'une vidéosurveillance, mais également d'un contrôle des accès à nos bureaux par un système de lecteurs de badges qui permet de ne les rendre accessibles qu'aux seules personnes autorisées.

Deloitte dispose également d'un dispositif de protection incendie qui couvre les locaux et, d'une manière plus spécifique, la salle des serveurs et les locaux d'archivage.

### **5.2.2. Environnement informatique performant**

Outre la mise en œuvre d'une expérience technique, Deloitte Sénégal a investi dans l'acquisition d'un important outil informatique de manière à être aux normes de performance en la matière dans le réseau mondial.

- Tous les professionnels comptables sont équipés d'un ordinateur portable TOSHIBA TECRA M9 ou M10
- Tous nos professionnels disposent d'un téléphone Alcatel Lucent IP TOUCH 4068 supportés par un OXE de dernière génération

L'infrastructure du réseau LAN de 80 positions comprend

- 2 Switchs NORTEL de dernière génération.
- Un câblage de très haute qualité et fiabilité
- Une configuration full IP combinant la téléphonie en IP et le réseau informatique.
- Pour assurer de permanence des liaisons avec les clients et des accès vers les serveurs délocalisés en France (messagerie, intranet, etc.)

### **5.2.3. Logiciels et serveurs**

Pour les missions d'assistance comptable, des logiciels sophistiqués sont mis en place et des formations pour l'utilisation ont été faites.

Pour la sauvegarde des missions, des serveurs très adaptés ont été aussi mis en place pour le bon déroulement de celles-ci.

## **5.3. Environnement favorable à la Qualité**

Mettre en place une politique qualité au sein du cabinet n'est pas suffisant à lui seul pour atteindre l'objectif Qualité. Faut-il encore créer un environnement favorable à la production de la qualité. C'est le rôle du système de management qualité au sein du cabinet.

C'est donc un engagement personnel important qui ne peut réussir sans engager l'adhésion de toutes les personnes intervenant à un quelconque maillon de la chaîne de production au sein du cabinet.

« La Qualité n'est jamais un accident, c'est toujours le résultat d'un effort intelligent » John Ruskin.

### **5.3.1. La communication qualité**

L'obtention d'une certification qualité ne suffit pas à elle seule pour garantir la qualité. Il faut en effet que les pratiques de la qualité soient communiquée en interne et que le personnel, de façon spécifique, soit sensibilisé.

### **5.3.1.1. La communication interne**

L'objectif visé dans ce domaine, est de développer par une communication transversale et de proximité, l'information, la sensibilisation, et l'implication du personnel de Deloitte et ce vis-à-vis des orientations en vue d'élaborer une culture commune.

Les techniques mises en œuvre permettent aussi la prise en compte des attentes du personnel et la traduction des enjeux de la stratégie en actions de communication interne afin de sensibiliser le personnel pour que chaque collaborateur soit un vecteur d'image positive

La communication est assurée à plusieurs niveaux avec pour objectif l'implication de l'ensemble de la hiérarchie et du personnel dans la démarche qualité :

- A l'embauche : la direction rappelle les enjeux de la qualité, présente la politique qualité avec remise du manuel qualité et la présentation des formations qualité ;
- A l'occasion des réunions d'information du personnel, des réunions de management : la direction rappelle les objectifs qualité, les actions et échéances réalisées et à venir ; selon les besoins et les fonctions occupées, le personnel assiste aux différentes formations et réunions d'information organisées par le responsable Qualité
- Lors des entretiens individuels des salariés : le bilan d'activité et d'évolution de chaque salarié intègre une mesure relative à la mise en œuvre des règles qualité ou de fonctionnement.

### **5.3.1.2. La sensibilisation**

Les exigences de la norme concernent les trois thèmes suivants :

- Sensibiliser le personnel aux besoins des clients

C'est ce qu'on entend souvent par " faire entrer le Client dans l'Entreprise".

C'est faire en sorte que le personnel ne fasse pas son travail uniquement parce qu'on lui dit de faire comme cela, mais aussi et surtout parce qu'il peut prendre en compte les besoins réels et spécifiques du client final.

- Sensibiliser le personnel à la manière dont il contribue à l'atteinte des objectifs qualité

Faire en sorte que le personnel se rende compte que son activité, avec ses progrès et ses aléas, a une influence directe sur l'atteinte (plus ou moins rapide) des objectifs qualité.

- Sensibiliser le personnel à l'importance de son activité dans le cabinet

On touche là un levier capital du management, qui permet d'impliquer véritablement le personnel en lui faisant prendre conscience de l'importance de son travail pour la réussite globale du cabinet. Ce mode de sensibilisation s'appuie avant tout sur un état d'esprit général dans l'Entreprise, de nouveaux réflexes de management favorisant : échanges, délégation, communication, explication, reconnaissance des réussites, consensus, information, esprit d'équipe etc.

Deloitte Sénégal s'assure que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité.

### **5.3.2. Système documentaire du cabinet**

Le système documentaire de Deloitte Sénégal est composé du manuel de qualité, des procédures, des instructions, des enregistrements et des documents externes.

Les dispositions prises à Deloitte en matière de qualité sont définies dans des documents qualité qui sont hiérarchisés et organisés dans le système informatique de gestion. Les actions et résultats font l'objet d'enregistrement.

Le système informatique de gestion des documents garantit :

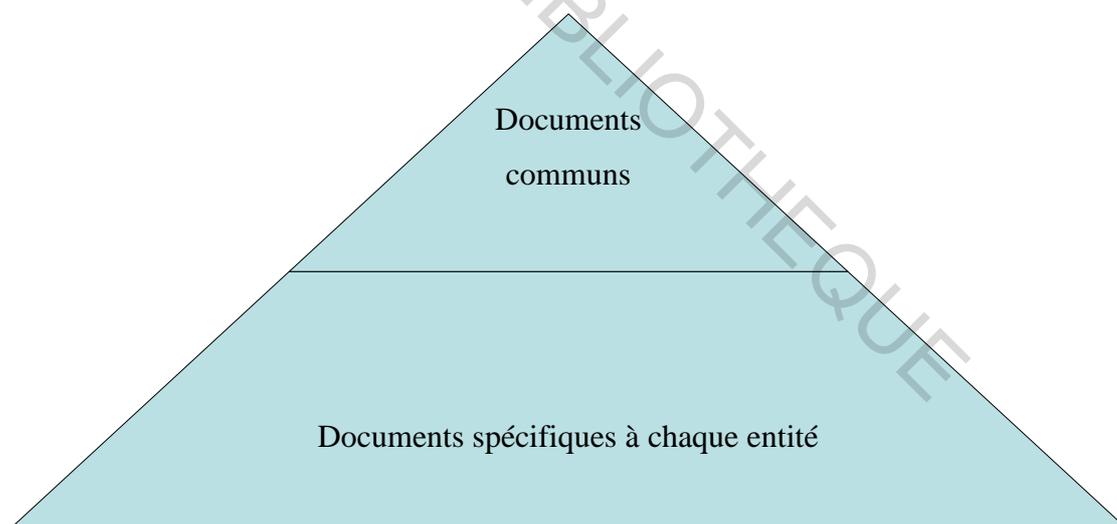
- l'identification des documents qualité par une référence unique et centralisée ;
- l'identification de la version ;
- la disponibilité et la lisibilité, dans l'ensemble des entités et sur les lieux d'utilisation, des versions pertinentes des documents applicables;
- La traçabilité des opérations sur les documents dont les modifications, les dates de mise en application et de retrait.

Les documents qualité sont structurés selon deux modes d'organisation documentaire illustrés par les deux pyramides ci-dessous et page suivante :

1ère pyramide : les documents qualité sont applicables, soit de façon générique par tous, soit de façon spécifique selon un domaine d'activité donné.

- Documents communs Deloitte : les dispositions qualité générales et applicables à l'ensemble des activités sont architecturées selon la norme ISO 9001 qui est le référentiel de base pour Deloitte. Des dispositions sont aussi définies en complément, concernant les activités de certaines entités réalisant des prestations selon d'autres référentiels.
- Documents spécifiques aux entités : chaque entité définit, en tant que de besoin, dans ses documents spécifiques, les dispositions qualité qui complètent celles des documents communs.

**Figure 2: Première Pyramide**



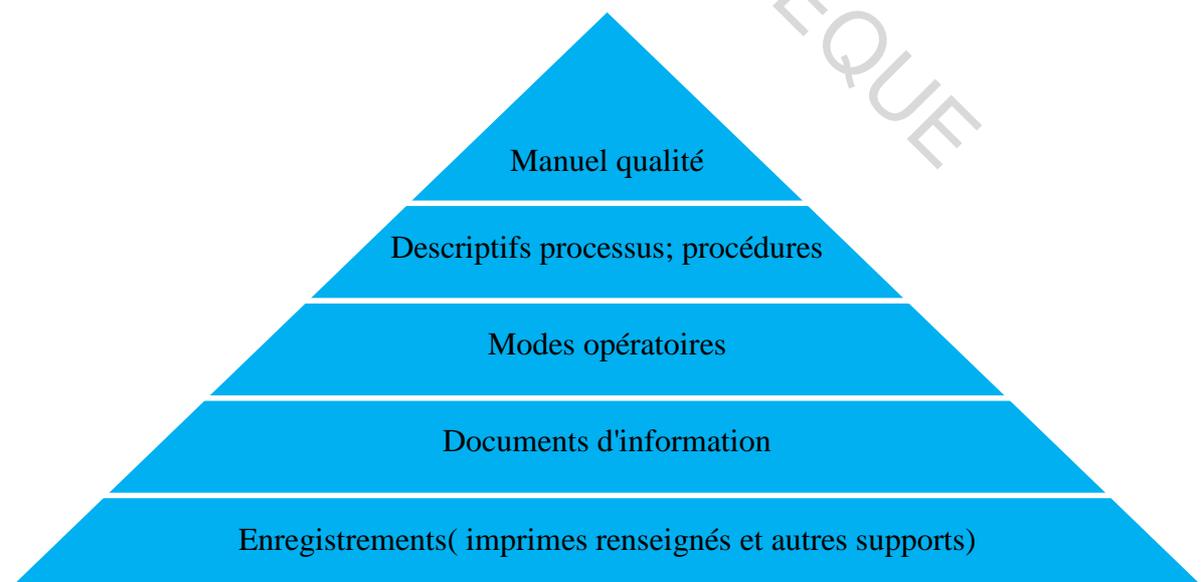
Source: Deloitte Sénégal (2008:12)

2nde pyramide : il existe différents types de documents :

- le manuel qualité
- Les descriptifs de processus identifient les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise des processus. Ils font référence aux autres documents qualité utilisés lors de leur mise en œuvre.
- Les procédures décrivent l'organisation nécessaire à l'accomplissement des processus. Elles peuvent intégrer un mode opératoire et faire référence à d'autres documents.
- Les modes opératoires décrivent l'enchaînement des actions et vérifications nécessaires à la réalisation d'une tâche.
- Les documents d'information sont destinés à apporter des informations précises sur un sujet.

Les imprimés et enregistrements. Les imprimés sont une aide pour enregistrer des informations ou des données. Ils sont associés à une procédure ou à un mode opératoire ou bien sont autoporteurs. Les enregistrements sont des documents ou des données sur support papier, informatique ou autre qui fournissent des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus. Ces enregistrements sont d'origines internes ou externes. Les imprimés constituent une partie des supports d'enregistrement.

**Figure 3: Deuxième pyramide**



Source: Deloitte Sénégal (2008:13)

La politique qualité sert de base de réflexion pour la mise en place d'un dispositif de maîtrise de la qualité au sein du cabinet. Ce chapitre permet de comprendre l'importance de la qualité dans un cabinet.

Le chapitre suivant développe les moyens et outils nécessaires pour une bonne maîtrise de la qualité.

#### **5.4. Outils gestion qualité Deloitte pour une MAC**

Les moyens seuls ne suffisent pas pour maintenir la qualité, c'est pourquoi Deloitte après avoir analysé les problèmes, fixé les objectifs, pris conscience de la culture du cabinet, a conçu des outils de mesure et de suivi de la mission d'assistance comptable.

##### **5.4.1. Outils de mesure**

Le cabinet a choisi l'enquête de satisfaction client (voir annexe 2) et l'état d'avancement des dossiers (voir annexe 3) pour mesurer la qualité de la mission d'assistance comptable.

##### **5.4.2. Outils de suivi**

Les outils de suivi sont importants pour la maîtrise de la qualité, ils permettent au cabinet de pouvoir déceler des failles s'il y en a et de passer directement aux actions correctives.

Nous avons choisi deux outils que sont : le monitoring des déclarations (voir annexe 4) et le suivi des dossiers d'analyse (voir annexe 5)

Ce chapitre a décrit les moyens et outils qualité que Deloitte a mis en place. Les missions d'assistance comptable visent à aider les entreprises pour la tenue des comptes.

Pour ce faire, le cabinet mobilise des ressources humaines dotées de compétences techniques et des outils de production. Le chapitre suivant traitera de la proposition de bonnes pratiques conçues pour aider les cabinets dans leur gestion qualité.

## **Chapitre 6 : Référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion qualité d'une mission d'assistance comptable**

Face aux exigences croissantes des clients, la démarche qualité a donc une importance stratégique. En effet, elle constitue un véritable instrument de progrès tant en interne au service de la performance des cabinets comptables qu'en externe au service de la satisfaction des clients des dits cabinets.

Pour les cabinets, la certification permet donc de renforcer leur image de marque. Elle se présente comme un sceau qui doit mener à la satisfaction des clients. En effet, le recours à la norme constitue pour les clients une garantie et une preuve de la capacité des cabinets à fournir de façon constante un service répondant à leurs attentes implicites et explicites.

### **6.1. Préparation de la mission d'assistance comptable**

Toute mission doit faire l'objet d'une préparation minutieuse qui aboutit par l'élaboration d'un plan de mission.

#### **6.1.1. Acceptation de la mission**

##### ➤ Conflict Chek

Avant d'accepter une mission d'assistance comptable, il doit y avoir des contrôles de conflits. Le conflit check permet de savoir plus sur l'identité ou le groupe de l'appartenance de l'entité. Soutenir le processus de contrôle des conflits du Cabinet pour identifier et gérer les conflits potentiels relatifs à une proposition de mission d'assistance comptable reçue. Pour chaque nouvelle opportunité de mission il faut identifier les principales parties prenantes à la mission, l'énoncé des travaux, l'équipe de la mission et les problématiques spécifiques liées à l'offre de services proposée. Si le cabinet fait partie d'un groupe il est aussi important d'identifier toute relation potentielle d'audit ou de services d'attestation, il faut aussi mettre les moyens pour vérifier les conflits transfrontaliers. Pour les cabinets appartenant à un groupe ils tiennent de manière générale un registre des missions, des relations commerciales et financières existantes auquel ils font automatiquement appel quand de nouvelles missions ou relations sont proposées.

➤ Identification du besoin du client

Pour cette phase essentielle qui est celle de comprendre les besoins du client, il faut convoquer un entretien avec le client et à laquelle assistera l'équipe de la mission.

Les attentes du client doivent être correctement perçues, connaître les critères sur lesquels le client fonde son jugement du service ainsi que les niveaux de performance attendus.

Après c'est au tour du chef de mission d'expliquer au client les obligations légales et professionnelles qui s'imposent dans cette situation, y compris l'obligation éventuelle pour la structure d'exercice professionnel d'informer la ou les personnes qui l'ont nommée ou, dans certains cas, les autorités de réglementation.

➤ Proposition de services

Pour valider la réunion d'identification du besoin du client, le cabinet doit lui envoyer sur papier ou par e-mail une proposition de service pour être sûr qu'il a bien compris son besoin en n'oubliant pas la mention « comme convenue lors de notre rencontre ou réunion ... ».

La proposition de service doit être acceptée par le client afin de permettre au cabinet de rédiger le contrat.

### **6.1.2. Planification de la mission**

La mission d'assistance comptable doit être bien planifiée vu le calendrier fiscal. Il faut avoir les ressources suffisantes pour mener à bien cette mission.

➤ Planning général des missions

Le cabinet doit avoir un planning général de toutes ses missions d'assistance comptable afin d'avoir le contrôle sur les temps affectés à chaque client et aussi d'avoir une vue d'ensemble sur le calendrier de chargés de mission.

➤ Ressources Humaines

Le cabinet pour sa mission d'assistance comptable doit fournir l'assurance raisonnable qu'il dispose d'un nombre suffisant de personnel professionnel ayant la compétence, les capacités

Conception d'un référentiel de bonnes pratiques en matière de gestion qualité pour une mission d'assistance comptable

et le souci de respecter les principes fondamentaux de déontologie. Pour cela, beaucoup de formations doivent être faites au personnel.

➤ Affectation à la mission

La présentation au client de l'ensemble de l'équipe au moment du démarrage de la mission est important.

Le nom et le rôle du professionnel de l'expertise comptable responsable de la mission doivent être communiqués aux principaux membres de la direction du client.

Le professionnel de l'expertise comptable responsable de la mission doit posséder la compétence, les capacités et l'autorité attendues pour remplir ce rôle.

Les responsabilités du professionnel de l'expertise comptable responsable de la mission doivent être clairement définies et lui être communiquées.

### **6.1.3. Plan de mission**

- Réunion du démarrage pour la répartition des tâches
- Analyse de risques

La répartition des tâches entre l'équipe chargée de la mission est aussi opportune.

L'objectif est de rationaliser les travaux afin de gagner en sécurité et rapidité dans le traitement des tâches à exécuter et définies dans la lettre de mission.

La mise en place de procédures rigoureuses et la définition d'objectifs précis sont le gage d'un service de qualité des clients.

Des analyses de risques ont été conduites dans le but d'identifier avec le personnel les moyens de maîtrise nécessaires. Elles concernent les activités relatives à :

- La collecte des documents pour l'établissement des comptes,
- L'établissement des comptes avec des objectifs de délais de réalisation des différentes tâches.
- La présentation des comptes en utilisant des supports favorisant une bonne compréhension des résultats économiques.

- la sécurité avec la mise en place de plannings rigoureux pour la neutralisation du risque d'omissions.
- Le traitement des évènements (demandes clients ...)

## **6.2. Exécution de la mission d'assistance comptable**

L'exécution d'une mission d'assistance comptable doit suivre les étapes de collecte des données comptables, de traitement de ces données, et de production des états financiers.

### **6.2.1. Collecte des données comptables**

Les différentes phases de collecte de données comptables sont résumées ci après:

#### ➤ RECEPTION

L'assistance commence par la réception des pièces comptables. Ce procédé a pour but de collecter toutes les informations et documents qui seront nécessaires pour la tenue de la comptabilité à savoir :

- les pièces comptables (factures, reçus, ...),
- les modes de règlements (chèques, espèces,...).

#### ➤ VERIFICATION DES PIECES COMPTABLES

Dès leur réception, les pièces comptables sont contrôlées pour vérifier leur validité. Il s'agit de vérifier:

- la sommation des montants pour s'assurer de leur exactitude,
- vérifier l'authenticité du cachet et ou de la signature,
- la conformité des pièces aux normes comptables et fiscales,
- l'exactitude des calculs de TVA, etc.

Par cette vérification, l'on peut émettre des réserves sur une pièce ou la valider.

#### ➤ LE CLASSEMENT

D'après le petit Larousse classer c'est ranger, répartir par catégories ou dans un ordre donné.

On distingue plusieurs types de classement :

- Le classement alphabétique

Ce classement consiste à classer les dossiers par les mots directeurs qui les désignent en respectant la succession normale des lettres de l'alphabet.

- Le classement numérique

Le classement numérique nous permet d'attribuer un numéro à chaque dossier, à chaque pièce ou à chaque document et en classant dans le respect de la suite normale des nombres entiers.

- Le classement alpha numérique

C'est une combinaison du classement alphabétique et du classement numérique. Elle consiste d'abord à répartir les documents dans des classes alphabétiques pré-établis, puis à l'intérieur de celles-ci leur attribuer un numéro selon leur ordre d'arriver.

- Le classement chronologique

Il est dérivé du classement numérique et consiste à classer des documents dans l'ordre de la suite naturelle des dates (année, mois, jour). Le document le plus récent doit être toujours placé sur le dessus. C'est le type de classement utilisé pour le classement en assistance comptable.

L'avantage de ce classement est qu'il est simple, le document le plus récent est immédiatement visible et il est extensible à l'infini.

- Le classement géographique

Il est une combinaison du classement alphabétique et idéologique. Il est idéologique car il est basé sur la connaissance de la division d'un territoire en subdivision d'étendue moins grande. Il est alphabétique car dans chacune des divisions, les subdivisions sont classées alphabétiquement.

- Le classement idéologique

Le classement idéologique ou analytique est basé sur la connaissance de la division en sous sujets d'un sujet donné. Il consiste à diviser un sujet principal en plusieurs sous sujets à l'aide d'un plan préalablement préétabli.

- Le classement décimal

Il est une combinaison du classement idéologique et numérique.

- Le classement des pièces

Les pièces comptables sont regroupées par natures et par ordre chronologique en fonction de leur date d'arrivée de janvier à décembre et classées dans des classeurs communément appelé chrono.

C'est ainsi que l'on a les classeurs des opérations de :

- caisse,
- achat,
- banque,
- prestations de service.

A chaque pièce est attribué un numéro d'ordre chronologique correspondant. Ce numéro sera un repère pour ressortir la pièce du chrono de classement. Les chronos sont renouvelables à chaque exercice et la numérotation reprend à zéro. La numérotation se fait de façon manuelle sur les pièces comptables et correspondent à la référence lors de la saisie.

### **6.2.2. Traitement des données comptables**

Le cabinet doit définir des politiques et des procédures destinées à lui fournir l'assurance raisonnable que les missions sont effectuées conformément aux normes professionnelles et aux obligations légales et réglementaires applicables, et que la structure d'exercice professionnel, ou les professionnels de l'expertise comptable responsables de missions, émettent des rapports appropriés aux circonstances.

Ces politiques et procédures doivent couvrir :

- Les aspects visant à favoriser la régularité de la qualité des travaux dans la réalisation de missions
- Les responsabilités concernant la supervision
- Les responsabilités en matière de revue des travaux.
- Les politiques et procédures relatives à la responsabilité de la structure d'exercice professionnel en matière de revue des travaux doivent reposer sur le principe de supervision des travaux des membres moins expérimentés de l'équipe par les membres de l'équipe plus expérimentés.

Le traitement est l'enregistrement des opérations selon un système comptable donné ; il s'agit de l'imputation, la saisie et la validation générale faite par le chef d'équipe ou le chef de département.

#### 1. Définition et types de pièces comptables

Elle constitue donc pour la société, un moyen de preuve sur le plan fiscal, comptable, administratif et commercial. De ce fait elle doit comporter des informations capitales.

- Les types de pièces comptables

Les pièces comptables sont de natures diverses. On peut citer:

- les factures fournisseurs,
- les pièces de caisse,
- les avis de débit et de crédit,
- les relevés bancaires,
- les factures clients.

**Tableau 5: Informations utiles pour reconnaître une pièce comptable**

<b>Pièces comptables</b>	<b>Informations utiles</b>
<b>Factures</b>	Date de création, numéro de la facture, nom et adresse du client, désignation de l'opération et le montant
<b>Chèques</b>	Date de création, numéro, nom du tireur, montant, signature
<b>Pièces de caisse</b>	Date de création, nom du bénéficiaire, numéro, montant

Source: Nous-mêmes

Les pièces comptables subissent un traitement qui comprend plusieurs étapes depuis leur réception jusqu'à leur classement. Il s'agit de l'imputation, de la saisie et de la validation générale faite par le chef d'équipe ou le chef de département.

## 2. Imputation des pièces comptables

Imputer une pièce comptable, c'est enregistrer un flux commercial, économique, ou financier à l'intérieur de compte. Cela se fait soit par une fiche d'imputation ou directement sur la pièce comptable. Elle est faite en conformité avec le plan comptable de la société et par nature de la charge. Le plan comptable doit être inspiré du plan comptable SYSCOA et adapté aux activités de la société.

## 3. La saisie informatique des pièces comptables

Cette opération consiste à enregistrer les imputations comptables dans l'ordinateur en fonction des journaux comptables créés à ce effet. Cette saisie se fait à l'aide d'un logiciel de comptabilité appelé SAGE.

Ce logiciel permet:

- la création d'un plan comptable,
- la gestion de la comptabilité générale,
- la gestion de la comptabilité analytique,
- la gestion du reporting,

- la gestion budgétaire,
- la gestion des devises,
- le règlement des tiers, relevés clients et relevé tiers,
- le rapprochement bancaire,
- la recherche d'écritures,
- les éditions des états comptables (grand livre, balance, journaux, etc....).

Soulignons que toutes ces fonctions ne sont pas utilisées pour tous les clients.

Les journaux comptables créés pour la saisie informatique sont:

- journaux de banque,
- journaux de caisse,
- journaux des achats,
- journal des opérations diverses,
- journaux de ventes.

Chaque journal est lié à un code journal.

Comment se fait la saisie ?

La saisie se fait de la manière suivante, on :

- ouvre le fichier de l'entreprise créée auparavant dans le logiciel ;
- sélectionne la rubrique "saisie des écritures" dans le module traitement;
- ouvre la fenêtre " journaux de saisie" et on sélectionne le journal dans lequel la saisie doit être fait en tenant compte de la période de saisie.

#### 4. Maîtrise des Processus amont et de production comptable

Les processus de production comptable doivent avoir certains attributs :

- réalité : les opérations et les événements qui ont été enregistrés se sont produits et se rapportent à l'entité;
- exhaustivité : toutes les opérations et tous les événements qui auraient du être enregistrés sont enregistrés;

- mesure : les montants et autres données relatives aux opérations et événement ont été correctement enregistrés;
- séparation des exercices : les opérations et les événements ont été enregistrés dans la bonne période;
- classification : les opérations et les événements ont été enregistrés dans les comptes adéquats.

#### 5. Contrôle des processus amont et de production comptable

Le Cabinet doit contrôler le bon fonctionnement des processus de production comptable. Ce contrôle comprend :

- L'identification des processus amont/catégories d'opérations significatifs ainsi que des comptes qui leur sont associés.
- La définition des activités de contrôle à mettre en place pour prévenir, détecter ou corriger les zones de risques, les irrégularités et inexactitudes ainsi que les procédures liées à la prévention des fraudes et erreurs.
- L'identification des dispositions légales et réglementaires, à respecter en matière comptable, fiscale et financière.
- La sauvegarde des actifs pour s'assurer de la protection du patrimoine, de l'outil de production...
- La traçabilité des informations (chemin de révision ou piste d'audit) et une documentation suffisante pour s'assurer que les événements comptables survenant dans la société sont correctement identifiés et documentés.
- Le respect des processus visant à la fiabilité des informations nécessaires à la production des états financiers publiés.
- L'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables.
- La conformité aux règles comptables.

#### **6.2.3. Production des états financiers**

- Processus d'arrêter des comptes

Ce processus est mené sur la base des assertions suivantes:

1. existence : les actifs et passifs existent ;

2. droits et obligations : l'entité détient et contrôle les droits sur les actifs et les dettes correspondent aux obligations de l'entité ;

3. exhaustivité : tous les actifs et passifs qui auraient du être enregistrés l'ont bien été ;

4. évaluation et imputation : les actifs et les passifs sont inscrits dans les comptes pour des montants appropriés et tous les ajustements résultant de leurs évaluation ou imputation sont correctement enregistré ;

5. présentation et intelligibilité : l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée, et les informations données dans l'annexe des comptes sont clairement présentées.

6. réalité/Droit et obligations : les événements, les transactions et les autres éléments fournis se sont produits et se rapportent à l'entité ;

7. exhaustivité : toutes les informations relatives à l'annexe des comptes requises par le référentiel comptable ont été fournies ;

8. présentation et intelligibilité : l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée et les informations données dans l'annexe des comptes sont clairement présentées ;

9. mesure et évaluation : les informations financières et les autres informations sont données fidèlement et pour les bons montants.

- Contrôle du Processus d'arrêter des comptes

Il tourne autour de:

1. La neutralité et l'objectivité, la pertinence des informations comptables et financières publiées par rapport aux besoins des utilisateurs, le respect des délais, l'intelligibilité de ces informations.

2. La définition et la diffusion à toutes les entités intégrées de procédures d'arrêté des comptes consolidés qui respectent ces critères.

3. La traçabilité des écritures comptables d'arrêté au sein des systèmes d'information.

4. Le contrôle, avant intégration des liasses de consolidation (respect du référentiel comptable et des pratiques du groupe, contrôles de cohérence...).

5. L'existence de dispositifs d'analyse des comptes (méthodologie de contrôle, identification des responsables de l'analyse et de la supervision, nature des analyses et documentation).

### **6.3. Finalisation de la mission d'assistance comptable**

La finalisation de la mission requiert la réalisation d'une revue indépendante des travaux et des livrables de l'équipe de la mission. Le personnel à retenir pour effectuer cette revue indépendante doit remplir certains critères.

#### **6.3.1. Revue indépendante de la mission**

Le cabinet doit définir des politiques et concevoir des procédures imposant une revue indépendante de la mission destinée à donner une évaluation objective des jugements importants retenus par l'équipe affectée à la mission et des conclusions qui en découlent pour la formulation du rapport. Ces politiques et procédures doivent :

- rendre obligatoire une revue indépendante pour tous les audits d'états financiers d'entités cotées;
- définir des critères au regard desquels doivent être évaluées toutes les autres missions afin de déterminer si une revue indépendante devrait être effectuée;
- rendre obligatoire une revue indépendante pour toutes les missions répondant aux critères définis en application de l'article (b) ci-dessus.

Le calendrier et l'étendue de la revue indépendante d'une mission doivent aussi être précisés. Ces politiques et procédures doivent imposer que la date du rapport sur la mission ne soit pas antérieure à celle de l'achèvement de la revue indépendante de la mission.

Le cabinet doit définir des politiques et concevoir des procédures qui requièrent que la revue indépendante d'une mission comporte :

- des entretiens sur les questions importantes avec le professionnel de l'expertise comptable responsable de la mission ;

- une revue des états financiers ou des autres informations sur lesquels porte la mission ainsi que le projet de rapport ;
- une revue de la documentation relative aux jugements importants retenus par l'équipe affectée à la mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue ;
- une évaluation des conclusions tirées aux fins de la formulation du rapport et une appréciation du caractère approprié du projet de rapport;
- les travaux effectués au regard des jugements importants retenus et étaye les conclusions dégagées.

### **6.3.2. Critères de qualification des personnes chargées de la revue indépendante des missions et documentation de la revue**

Le cabinet doit définir des politiques et concevoir des procédures traitant du mode de désignation des personnes chargées de la revue indépendante des missions et définissant des critères de désignation qui prennent en compte :

- la qualification technique requise pour remplir cette fonction, ainsi que l'expérience et l'autorité nécessaires ;
- la mesure dans laquelle la personne chargée de la revue indépendante d'une mission peut être consultée au sujet de celle-ci sans que son objectivité soit compromise.

La structure d'exercice professionnel doit définir des politiques et concevoir des procédures destinées à garantir durablement l'objectivité de la personne chargée de la revue indépendante de la mission.

Les politiques et procédures de la structure d'exercice professionnel doivent prévoir le remplacement de la personne chargée de la revue indépendante de la mission dans les situations où sa capacité d'effectuer une revue objective peut être compromise.

#### Documentation de la revue indépendante de la mission

La structure d'exercice professionnel doit définir des politiques et concevoir des procédures relatives à la documentation de la revue indépendante d'une mission qui imposent de consigner dans les dossiers que :

(a) les procédures prévues par les politiques de la structure d'exercice professionnel concernant la revue indépendante d'une mission ont été mises en œuvre ;

(b) la revue indépendante de la mission a été achevée au plus tard à la date du rapport ;

(c) la personne chargée de la revue n'a pas connaissance de problèmes non résolus qui l'auraient amenée à considérer que les jugements importants retenus par l'équipe affectée à la mission et les conclusions auxquelles elle est parvenue, n'étaient pas pertinents.

Le référentiel proposé n'a pas encore été testé. Cette absence de test ne devrait pas réduire son adéquation à un environnement semblable à un cabinet d'expertise comptable parce qu'il est basé, en partie, sur les pratiques identifiées chez Deloitte Sénégal. Tout utilisateur devra l'adapter à son cadre de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**



Tout cabinet doit gérer la qualité de ce qu'il produit, c'est-à-dire avoir en permanence une organisation qui soit capable de produire ce qui satisfait le client et qui réponde aux normes d'exercice professionnel.

La révision régulière à la hausse de ces objectifs permet de situer le cabinet dans une spirale de progrès communément nommée la « boucle d'amélioration continue » (planifier et organiser, exécuter, vérifier, améliorer).

Le management de la qualité implique une bonne connaissance des attentes des clients, une stratégie claire définie par la direction et déclinée en objectifs suivis, la mise en place d'une organisation interne capable d'y répondre, mais aussi une gestion efficace des ressources matérielles et humaines.

Il implique également le respect des normes professionnelles qu'elles émanent de l'ordre ou du cabinet. Le respect des normes assure une qualité technique des prestations fournies en posant le principe de la mise en œuvre de diligences minimum à effectuer avant d'émettre une opinion.

Le management de la qualité est orienté, non pas sur les travaux mais sur l'organisation interne du cabinet permettant de produire une prestation conforme aux exigences du client et aux règles de la profession.

En conclusion, on peut affirmer que, les cabinets ont tout à gagner à s'engager dans une démarche qualité. Ils auront alors des facilités à garder leur part de marché voire même l'améliorer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**



## Annexe 1: Questionnaire de la conception qualité

<b>I. GENERALITES</b>	
<u>Critères de mesure de la qualité perçue dans les missions d'assistance comptable</u>	
-Classez ces critères du plus important au moins important (1,2,3,4,5 - 1 étant le moins important)	
La satisfaction du client	<input type="text"/>
L'utilité des livrables	<input type="text"/>
La sensibilisation aux problèmes et les recommandations d'amélioration	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Le résultat des contrôles fiscaux	<input type="text"/>
<b>II. LES MOTIVATIONS DE L'ENTREPRISE</b>	
<u>Objectif : Comprendre pourquoi l'entreprise recourt à l'assistance comptable</u>	
-Mettez une croix dans la ou les cases correspondantes	
<u>Les motivations de l'entreprise</u>	
<b>Une entreprise recourt à l'assistance comptable car :</b>	
elle veut être rassurée quant à la qualité de ses états financiers	<input type="checkbox"/>
elle considère le cabinet comme un complément à ses ressources internes	<input type="checkbox"/>
elle ne dispose pas de compétences nécessaires pour tenir sa comptabilité et établir ses états financiers	<input type="checkbox"/>
elle n'est pas soumise à l'obligation de désigner un commissaire aux comptes: Quel est le lien?	<input type="checkbox"/>
<u>Les critères de choix du cabinet</u>	
-Classez ces critères du plus important vers le moins important (1,2,3,4,5,6....)	

**Les critères jugés importants pour le choix d'un cabinet pour une mission d'assistance comptable sont :**

- La compétence
- La disponibilité
- L'habilité à conseiller
- La rapidité du service
- Les honoraires
- L'habilité à communiquer
- La réputation du cabinet
- La proximité géographique


Décision autonome ou collective

-Mettez une croix dans la case correspondante

- de la direction générale
- des directeurs et responsables impliqués
- Collective


Nécessité d'un contrôle externe

-Mettez une croix dans la case correspondante

**Les PME ont besoin de recourir à l'assistance comptable car ce type de mission :**

- peut fournir un niveau d'assurance adéquat quant à la qualité de leurs comptes annuels
- peut être un substitut à la mission d'audit


CESAG - BIBLIOTHEQUE

permet de préparer les états financiers à la certification du commissaire aux comptes



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 2: Enquête de satisfaction clients

<b>III. LA SATISFACTION CLIENT</b>			
<b><u>A. Les attentes du client</u></b>			
<b><u>1. En matière de compétences du professionnel</u></b>			
-Mettez une croix dans la ou les cases correspondantes			
Attentes	attentes obligatoires	attentes proportionnelles	attentes attractives
Le respect des délais annoncés			
La capacité à conseiller			
La capacité à communiquer			
La capacité à s'adapter aux problèmes			
Avoir de bonnes connaissances du secteur d'activité du client			
<b><u>2. En matière d'informations</u></b>			
-Mettez une croix dans la ou les cases correspondantes			
Attentes	attentes obligatoires	attentes proportionnelles	attentes attractives
La clarté de l'information produite			
Les délais de production des informations			

La conformité à la réglementation légale  
 La réactivité aux demandes  
 L'utilité des informations produites  
 L'information sur les risques du dossier  
 Les recommandations d'amélioration


**B. Satisfaction des attentes**

Classez ces attentes du plus important au plus moins important (1,2,3)

**Dans les missions d'assistance comptable, la satisfaction du client consiste à répondre à :**

ses attentes en matière de sécurité fiscale et sociale  
 ses attentes en matière de conseil  
 ses attentes en matière de production d'une information comptable et financière de qualité


-Mettez une croix dans la case correspondante

**Le renouvellement de la convention d'assistance comptable dépend dans la majorité des cas du degré de satisfaction du client :**

Oui  
 Pas nécessairement  
 Non


**C. es états financiers**

-Classez ces intervenants selon l'importance de leur rôle du plus important vers le moins important (1,2,3,4).

**La qualité des états financiers est influencée par le rôle exercé par chacun des intervenants suivants :**

- Les dirigeants sociaux
- Les préparateurs des états financiers
- Les auditeurs financiers
- Les utilisateurs d'états financiers


CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Annexe 3: Monitoring des déclarations mensuelles

Noms des sociétés	Chargés de dossier	Déclarations sociaux			Déclarations fiscales		
		Date d'édition	Date de dépôt	Retour	Date d'édition	Date de dépôt	Retour

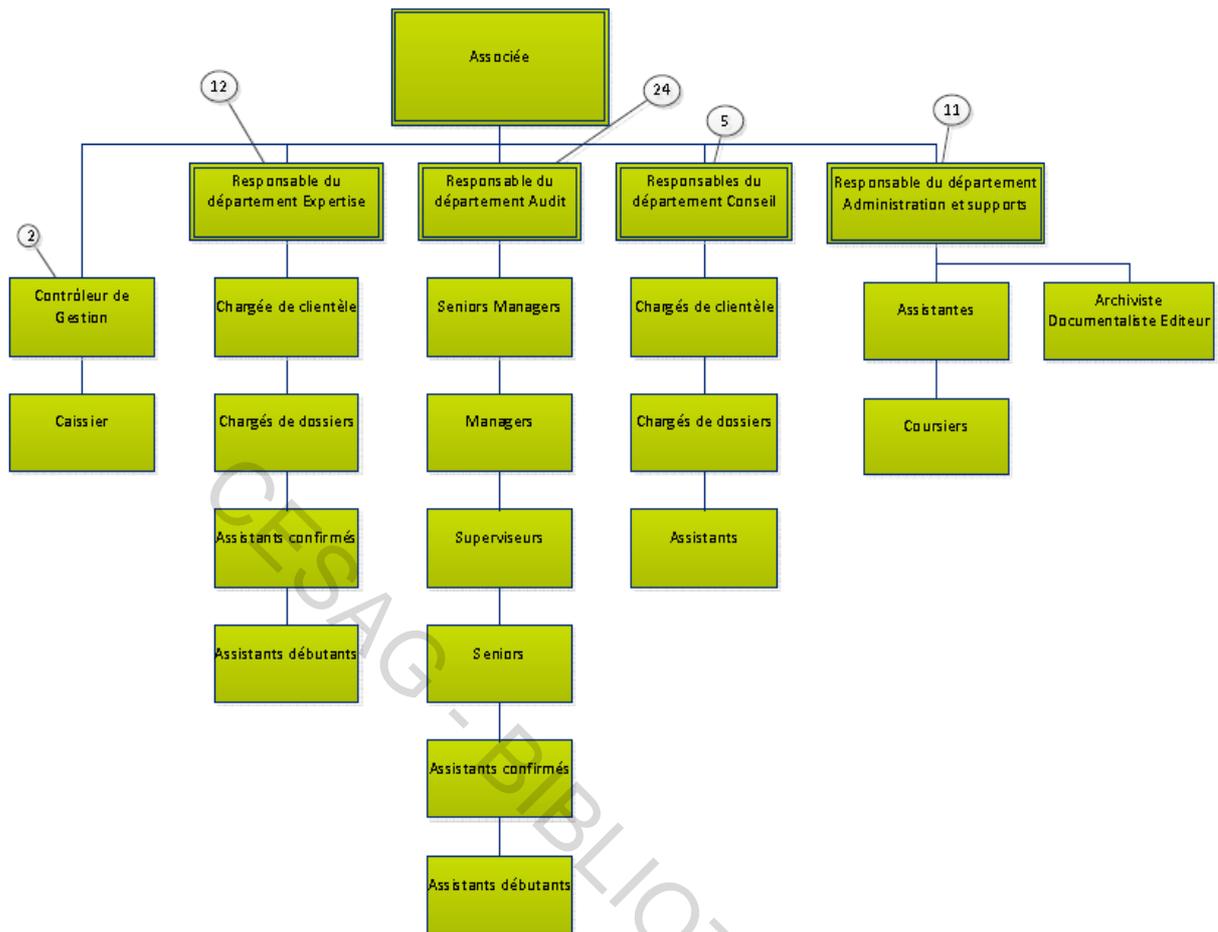
CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Annexe 5: Etat d'avancement des traitements comptables**

<b>ETAT D'AVANCEMENT DES TRAITEMENTS COMPTABLES</b>																
<b>Nom du client</b>																
<b>Exercice</b>																
<b>JOURNAUX</b>	janr	fevr	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	dece	sept	octobre	nov	déc
ACHATS													X	X	X	X
VENTES													X	X	X	X
CAISSE													X	X	X	X
BANQUE CITIGROUP													X	X	X	X
RAPPROCHEMENT BANCAIRE													X	X	X	X
TVA													X	X	X	X
ETATS TRIMESTRIELS													X	X	X	X
SALAIRES													X	X	X	X
ENVOI REPORTING MENSUELS													X	X	X	X
DOSSIER D'ANALYSE AU																
OBSERVATIONS																

## Annexe 6: Organigramme Deloitte



CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**



1. ADRIAENSENS Bernhard (1993), *Marketing et qualité totale*, 2ième édition, Paris, 250 pages.
2. AFNOR (2008), *Système de management de la qualité-exigences ISO 9001-2008*, Paris, 17 pages.
3. AUDAS Janin (2005), *contrôle interne et gestion de la qualité dans les cabinets*, revue numéro 230, pages 12-14.
4. BAHUON André Paul, *La lettre d'information PME-Enjeux & Actions*, 4 pages.
5. BELLAICHE Michel (2002), *les exigences de management ISO 9001*, Afnor, Saint-Denis, 36 pages.
6. BOERI Daniel (2003), *maitriser la qualité: tout sur la certification et la qualité totale*, Afnor, Paris, 319 pages.
7. CLAUDE Yves Bernard (2000), *Le management par la qualité totale*, Paris, 327 pages.
8. DETRIE Philippe (2001), *Conduire une démarche qualité*, Editions d'organisation, Paris, 483 pages.
9. DETRIE Philippe (1998), *le client retrouvé: guide pratique de la qualité totale*, Editions d'organisation, Paris, 483 pages.
10. FAYET Michelle (2003), *Rédiger sans complexes*, Eyrolles, Paris, 223 pages.
11. Fédération internationale des comptables (1992), *Assuring the Quality of Audit and Related Services, (Statement of Policy of Council)*, New York.
12. Fédération internationale des comptables (1992), *Quality Assurance Moves to the Forefront », newsletter, Septembre*, 5 pages.
13. FRAGNIERE Jean Pierre (2001), *Comment réussir un mémoire*, Dunod, Paris, 117 pages.
14. GOVOEI Bernard Dansou (2007), *Précis de comptabilité*, 2ième édition, Abidjan, 863 pages.

15. GUOGUE Jean Marie (2006), *Le management de la qualité en question*, 4ième édition, Economica, Paris, 196 pages.
16. GOGUE Jean Marie (1990), *Les six samouraï de la qualité: les hommes qui ont fondé le management moderne*, Economica, Paris, 182 pages.
17. IFAC (2006), *Norme internationale de contrôle qualité ISQC1*, 98 pages.
18. IFACI (2009), *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Paris, 182 pages.
19. LEFEBVRE Francis (2007), *Momento pratique comptable*, 26ième édition, Paris, 1973 pages..
20. L'observatoire de la qualité comptable (2002), *Comment réaliser le diagnostic qualité d'un service comptable*, Paris, 115 pages.
21. MARCHAT Hugues (2006), *Gestion de projet par étapes-l'analyse des besoins*, Editions d'organisation, Paris, 234 pages.
22. MOUGIN Yvon (2011), *Réinventer sa démarche processus*, Editions Lexitis, Paris, 346 pages.
23. ONNECA (2001), *code des devoirs professionnels*, Dakar, 96 pages.
24. ONECCA (2007), *projet de cadre de référence de la profession*, Dakar, 8 pages.
25. Ordre des experts comptables (2011), *Exercice Professionnel et Déontologie*, Paris, 161 pages.
26. Ordre des experts comptables (2012), *Référentiel Normatif des professionnels comptables*, Paris, 154 pages.
27. Ordre des experts comptables (2011), *Présentation du cadre de référence des missions du professionnel de l'expertise comptable et schéma général du référentiel normatif et déontologique*, arrêté ministériel du 20 juin 2011.
28. SAMBE Oumar (1999), *Le praticien comptable SYSCOA*, Editions comptables et juridiques, Dakar, 877 pages.
29. TOSKER Guy (1990), *Gestion de la qualité*, Vuibert, Paris, 202 pages.

30. LAROUSSE, <http://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher?q=externalisation>

31. ONECCA (2010), le manuel des normes, <http://www.onecca.org/pages/le-manuel-des-normes>

CESAG - BIBLIOTHEQUE